

MÁRCIO KUROSKI

**ÉTICA & ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS:
Influência de Stakeholders e Dirigentes**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Belmiro Valverde Jobim Castor

CURITIBA
2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

ÉTICA & ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS:
Influência de Stakeholders e Dirigentes

MÁRCIO KUROSKI

CURITIBA
2002

(FOLHA DE APROVAÇÃO – ASSINATURAS)

MÁRCIO KUROSKI

**ÉTICA & ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS:
Influência de Stakeholders e Dirigentes**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Belmiro Valverde Jobim Castor

CURITIBA
2002

AGRADECIMENTOS

A minha família, especialmente a meus pais, **Amélia Markovicz Kuroski** e **Alcebíades 'Bide' Kuroski**, que, mesmo com uma formação acadêmica modesta, souberam valorizar, como poucos, a importância dos estudos para seus filhos, mostrando-se verdadeiros doutores na ciência do bem viver, perante quem serei sempre um humilde e orgulhoso aprendiz.

A meu orientador da dissertação, **Profº PhD Belmiro Valverde Jobim Castor**, que, mesmo com uma formação acadêmica elevada e uma vida profissional repleta de êxito, sabe valorizar, como poucos, a importância das coisas simples e boas da vida, de quem serei sempre, também, um humilde e orgulhoso aprendiz.

Aos meus colegas da turma de mestrado em Administração da UFPR (2000), comparsas, confidentes e companheiros nos momentos alegres e nos difíceis desta etapa da minha vida.

Aos professores e às secretárias do curso de mestrado, que possibilitaram a concretização deste sonho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	iv
LISTA DE TABELAS.....	iv
LISTA DE GRÁFICOS.....	v
RESUMO.....	01
ABSTRACT.....	02
1. INTRODUÇÃO.....	03
1.1 Formulação do problema.....	05
1.2 Objetivos da pesquisa.....	05
1.3 Estruturação da pesquisa.....	06
1.4 Justificativa teórica e prática.....	08
2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....	11
2.1 Dirigentes e estratégias.....	11
2.2 Fatores contingenciais e estratégias.....	16
2.3 Características pessoais dos dirigentes e estratégias.....	18
2.4 Ética.....	20
2.5 Ética, fatores contingenciais e estratégias organizacionais.....	27
2.6 Ética, características pessoais dos dirigentes e estratégias empresariais.....	46
2.7 Ética e estratégias empresariais: a abordagem instrumental.....	54
2.8 Conclusões da Base Teórico-Empírica.....	61
3. METODOLOGIA.....	65
3.1 Especificação do problema.....	65
3.1.1 Perguntas de pesquisa.....	66
3.2 Definição das variáveis.....	67

3.3 Delineamento de pesquisa.....	71
3.3.1 População.....	72
3.3.2 Amostragem.....	74
3.4 Etapas da pesquisa.....	74
3.4.1 Pesquisa exploratória.....	75
3.4.2 Pesquisa descritiva.....	76
3.5 Limitações da pesquisa.....	78
4. COLETA DE DADOS.....	79
4.1 Coleta da Fase Exploratória.....	79
4.2 Coleta da Fase Descritiva.....	81
5 ANÁLISE DOS DADOS.....	89
5.1 Análise da fase exploratória.....	89
5.1.1 Dirigentes e Estratégias.....	91
5.1.2 Fatores contingenciais e estratégias.....	92
5.1.3 Características pessoais dos dirigentes e estratégias.....	94
5.1.4 Ética, fatores contingenciais e estratégias organizacionais.....	96
5.1.5 Ética, características pessoais dos dirigentes e estratégias empresariais.....	99
5.1.6 Ética e estratégias empresariais: a abordagem instrumental.....	103
5.1.7 Mudanças na forma de gestão.....	104
5.1.8 Resumo das análises da fase exploratória.....	105
5.2 Análise da Fase Descritiva.....	106
5.2.1 Fatores contingenciais, características pessoais dos dirigentes e estratégias.....	107
5.2.2 Ética, <i>stakeholders</i> e estratégias.....	109
5.2.3 Ética, características pessoais dos dirigentes e estratégias.....	113
5.2.4 Influenciadores da adoção da gestão empresarial ética.....	130
5.2.5 Mudanças na forma de gestão.....	133
5.2.6 Resumo das análises da fase descritiva.....	134

6	CONCLUSÕES.....	137
7	LIMITAÇÕES.....	142
8	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	145
9	RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS.....	147
	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	148
	APÊNDICE I – Roteiro de entrevistas (Perguntas Abertas – Etapa Exploratória)	
	APÊNDICE II – Questionário (Perguntas Fechadas – Etapa Descritiva)	

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Elementos de Ação Direta e de Ação Indireta de uma Organização	31
Figura 3.1 – Apresentação das variáveis.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 – Empresas convidadas para a fase descritiva.....	82
Tabela 4.2 – Empresas que aceitaram o convite para responderem o questionário da fase descritiva.....	83
Tabela 4.3 – Questionários retornados por empresa.....	83
Tabela 4.4 – Atividade da empresa / número de funcionários.....	84
Tabela 4.5 – Questionários por função na empresa.....	84
Tabela 4.6 – Gênero / área de atuação dos respondentes.....	84
Tabela 4.7 – Religião / área de atuação dos respondentes.....	85
Tabela 4.8 – Formação / área de atuação dos respondentes.....	85
Tabela 4.9 – Área de formação dos respondentes.....	86
Tabela 5.1 – Influência dos <i>stakeholders</i> nas estratégias empresariais.....	97
Tabela 5.2 – Influência das convicções dos dirigentes nas estratégias empresariais.....	100
Tabela 5.3 – Influência dos <i>stakeholders</i> nas estratégias empresariais Comparação da etapa exploratória com a descritiva.....	110
Tabela 5.4 – Influência dos <i>stakeholders</i> nas estratégias empresariais Comparação por área funcional do dirigente.....	111
Tabela 5.5 – Influência dos <i>stakeholders</i> nas estratégias empresariais Comparação conforme o número de funcionários da empresa.....	112
Tabela 5.6– Influência dos <i>stakeholders</i> nas estratégias empresariais Comparação entre empresas familiares e não familiares.....	112
Tabela 5.7– Gradação dos fatores pessoais dos dirigentes.....	114
Tabela 5.8– Gradação dos fatores pessoais conforme a área funcional do dirigente.....	114

Tabela 5.9 – Gradação dos fatores pessoais conforme o tamanho da empresa do dirigente.....	115
Tabela 5.10 – Gradação dos fatores pessoais conforme o tipo da empresa do dirigente.....	116
Tabela 5.11 – Fatores pessoais e <i>stakeholders</i>	117
Tabela 5.12 – Fatores pessoais e <i>stakeholders</i> Divisão por área de atuação do respondente.....	112
Tabela 5.13 – Fatores pessoais e <i>stakeholders</i> Divisão por tamanho da empresa do respondente.....	126
Tabela 5.14 – Fatores pessoais e <i>stakeholders</i> Divisão por tipo da empresa do respondente.....	128
Tabela 5.15 – Importância dada pelos dirigentes de áreas funcionais diferentes aos influenciadores na adoção de uma gestão ética.....	131
Tabela 5.16 – Importância dada pelos dirigentes aos influenciadores na adoção de uma gestão ética, conforme o tipo de empresa.....	132

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 – Distribuição dos respondentes por idade.....	86
Gráfico 4.2 – Distribuição dos respondentes por tempo de experiência profissional.....	87
Gráfico 4.3 – Distribuição dos respondentes por tempo de trabalho na empresa atual.....	81
Gráfico 4.4 – Distribuição dos dirigentes por tempo na função atual	82

RESUMO

As estratégias empresariais sofrem a influência de diversos fatores, tanto dos contingenciais à organização quanto dos valores pessoais de seus dirigentes. Ambos fatores podem ser considerados como que regidos pela ética da sociedade na qual a empresa se insere. Os fatores ambientais são influenciados pela ética weberiana das responsabilidades, a qual considera que toda relação entre atores sociais implica em responsabilidades para cada parte, havendo a necessidade de se avaliar as conseqüências de suas ações, a eles próprios e a outros atores. As organizações em suas estratégias têm de considerar as suas responsabilidades perante todos os agentes com os quais se relacionam. Para tal, um modelo de gestão que contempla estas múltiplas responsabilidades organizacionais é a Teoria dos *Stakeholders*, proposta por Freeman (1984), que pode ser entendida como uma derivação prática do conceito weberiano de ética das responsabilidades. Já os valores pessoais de qualquer indivíduo – inclusive dos dirigentes – são baseados em suas convicções, as quais podem ser entendidas pela ética weberiana das convicções, para a qual as ações sociais objetivam o atingimento de determinado propósito, não importando, a priori, quais as conseqüências advindas de tais ações, mas sim o seu fim. As estratégias empresariais – enquanto ações sociais – são influenciadas pelas convicções daqueles que as formulam, seus dirigentes, os quais, em assuntos relativos às questões organizacionais, têm alguns propósitos mais comumente observáveis: econômicos, éticos, filantrópicos e legais (CARROLL, 1979). Como toda ação social real considera responsabilidades e convicções de seu ator, há que se prever que para diferentes responsabilidades os atores utilizem diferentes convicções. Assim, pode-se esperar que, para cada *stakeholder*, sejam propostas estratégias com uma gradação específica dos fatores de Carroll.

Este estudo se propõe a estudar esta complementaridade das duas éticas weberianas nas estratégias de empresas com gestão publicamente comprometida com a ética, associadas ao Instituto Ethos pelos estados da região sul do Brasil.

Palavras chave: ética; estratégias; *stakeholders*; dirigentes.

ABSTRACT

Business strategies are influenced by many factors, as contingents from organization a executives' personal values. Both them are affected by ethics of society in which the corporate is located. Environmental factors are influenced by weberian ethics of responsibilities, which considers that all relations among social actors implicate responsibilities for each one, being necessary evaluate consequences from their actions, for themselves and for other actors. Organizations, in their business strategies, must consider their responsibilities before whole agents with which corporates have relations. A business management's model that contemplates these manifold organizational responsibilities is the "Stakeholders' Theory" (FREEMAN, 1984), which can be understood as a practice application from weberian concept of ethics of responsibilities.

The second factor, executives' personal values, is based in convictions of theirs, which can be explained by weberian ethics of convictions (or of absolute value). Social actors founded in this ethics objective reaching a specific purpose, not evaluating, its consequences. Business strategies, while social actions, are influenced by commitments from those who formulate them – the executives. Purposes more usually observed in corporate's directors, and those affect strategies, are economic, legal, ethical and discretionary aspects (CARROLL, 1979). As all real social actions involve responsibilities and convictions, actors make use of different convictions for different responsibilities. Therefore, for each stakeholder there is a specific gradation for Carroll's purposes.

The objective of this research is study this complementary between both weberian ethics in strategies in business organizations, with management publicly engaged with ethics, associated to Ethos Institute, by states from Brazilian south region.

Key-words: ethics, strategies, stakeholders, executives

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos os temas que relacionam a ética às práticas organizacionais têm ganhado relevância, tanto no meio acadêmico quanto nas empresas, haja vista o crescente número de artigos e livros publicados relacionados a tal tópico e de institutos com filiações de empresas que se dizem preocupadas com a ética. Tal fato se deve, ao menos parcialmente, a perda do vigor do controle social por parte dos agentes tradicionais como família, comunidade local, escola e igreja, o qual passou, também, a ser exercido pelo estado, mídia, clientes e empresas (SROUR, 2000; GIDDENS, 2000). Entretanto, cabe a ressalva de que estas agências, em especial o estado, têm se mostrado ineficientes no que se refere à promoção do indivíduo em sua totalidade, e da sociedade em que se inserem, o que acaba por comprometer a sua legitimidade; assim, as empresas tentam ‘dar um sentido’ à sociedade, aproveitando-se do tema da ética e apresentando-se como agentes capazes de suprir as deficiências destas demais instituições, assumindo uma imagem de “empresa cidadã”, cujas ações promovem o indivíduo e o corpo social do qual faz parte (ENRIQUEZ, 1997).

A ética vem a ser a disciplina, o estudo sistemático, das morais das coletividades, moral aqui tida como o conjunto de valores e regras de comportamento – um “código de conduta”. Tais morais podem ser classificadas como macrossociais, as quais recobrem todas as sociedades, e que orientam e balizam as microssociais, que representam os valores e normas de coletividades e grupos específicos. Tal multiplicidade de morais resulta em um relativismo ético, uma vez que nenhuma moral tem o caráter de eterno e universal, de modo que a eficácia de qualquer uma delas depende da força de seus defensores frente ao conflito de interesses que esta multiplicidade suscita (SROUR, 2000).

As organizações são parte de um tecido social mais amplo (RAMOS, 1981) e, como agentes desta sociedade, suas ações são orientadas pelos valores aceitos por este todo social – sua moral macrossocial, que influencia as normas das organizações. Mas estas últimas, por sua vez, têm também a capacidade de influenciar a primeira – a sociedade (GIDDENS, 1989) e, atualmente as empresas

apresentam-se como um agente com considerável poder nesta troca de influências, senão o mais poderoso (RAMOS, 1981), dentro do conflito de interesses das múltiplas morais. Mas como toda organização é constituída por indivíduos, há que se considerar que as inclinações morais que estes indivíduos exibem em seus cotidianos são, em parte, produtos de influências de socialização de uma rede de relações que abrange, além da organização, a família, os amigos, a religião e a profissão, cada qual com características e interesses próprios e, por vezes, conflitantes, e que são, todos, responsáveis pela formação moral dos indivíduos (WOLLER, 1996). Assim como qualquer outro indivíduo, os dirigentes (aqui considerados como aqueles com capacidade de tomada de decisões estratégicas em uma organização) sofrem com este dilema ético e passam por tal processo de formação moral. Entretanto, por ocuparem posições de poder, suas orientações pessoais acabam por afetar, em diferentes graus, a moral dominante nos demais integrantes da organização (LIEDTKA, 1998). Estas orientações dos dirigentes assumem papel relevante no processo de tomada de decisões empresariais em geral e nas escolhas sobre questões sociais, pois estes aspectos priorizados pelos dirigentes se refletem em suas ações, inclusive gerenciais, afetando o modo como estruturam e formalizam suas atividades empresariais (GREENING e GRAY, 1994).

Pode-se dizer, portanto, que as estratégias são fruto das condições ambientais, conforme postulado pela teoria contingencial (MORGAN, 1996) e pelas escolas prescritivistas de estratégia (MINTZBERG, 2000), como também das características pessoais dos dirigentes (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1998). Ou seja, as estratégias possuem um componente individual – os aspectos priorizados pelos dirigentes – e um ambiental – pressões mercadológicas, legais, financeiras, governamentais, entre outras, além das condições internas, como pressão dos acionistas/ proprietários e dos empregados. Ambos componentes – individual e ambiental – são partes de uma sociedade e, portanto, são afetados pela ética dominante nesta.

No que se refere ao componente individual das estratégias, vários aspectos que o afetam podem ser distinguidos, racionais ou não; contudo, quando referidos a empresas com fins lucrativos e que têm, assumidamente, uma gestão ética ou com

responsabilidade social, os aspectos que predominam nas decisões dos dirigentes, segundo Carroll (1979), podem ser categorizados em quatro tipos, a saber:

- aspectos econômicos;
- aspectos éticos;
- aspectos filantrópicos; e
- aspectos legais.

Já com respeito ao componente ambiental, além da moral social a que os empresários estão submetidos, como fora mencionado, há que se assumir a função ética das empresas, além da econômica, não por altruísmo, benevolência ou desejos democráticos, mas por questões de bom senso e até de sobrevivência (SROUR, 1994), pois os *stakeholders* da organização (comunidade, clientes, funcionários, fornecedores, governo) também têm seus interesses particulares (FREEMAN, 1984) e força para pressionar a organização na busca, dentro das possibilidades, do alcance dos interesses de todos os participantes desta rede de relações com a empresa. Os *stakeholders*, por sua vez, também são influenciados pela ética, pois, como qualquer outro agente social, são afetados pela moral dominante da sociedade que se inserem, como já citado.

1.1 Formulação do problema

Baseado nesta rápida exposição feita na primeira parte da introdução, propõe-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Qual a participação da ética nas estratégias das empresas com fins lucrativos que assumem publicamente ter uma gestão empresarial ética?

1.2 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral é:

- Verificar como (tipo e grau) a ética tem participado das estratégias de empresas com fins lucrativos que dizem ter adotado a ética empresarial como forma de gestão.

Os objetivos específicos são:

- Identificar o grau de participação dos fatores contingenciais na adoção de uma postura ética de gestão de empresas com fins lucrativos.
- Identificar a importância dada aos interesses de cada um dos diferentes *stakeholders* (FREEMAN, 1984) nas estratégias de empresas com fins lucrativos que adotaram a ética empresarial como forma de gestão.
- Identificar o grau em que os aspectos priorizados pelos dirigentes se refletem nas estratégias das empresas, em especial na adoção da gestão ética.
- Identificar a participação de cada um dos quatro fatores orientadores de decisões dos dirigentes de empresas com postura ética de gestão, conforme os estudos de Carroll (1979), nas estratégias destas empresas.
- Identificar se houve real mudança na forma de gestão das empresas com fins lucrativos que adotaram os princípios da ética empresarial como tal, ou se a lógica dominante permanece sendo econômica e instrumental.

1.3 Estruturação da pesquisa

A partir do problema de pesquisa e dos objetivos geral e específicos expostos, este estudo foi dividido da seguinte maneira:

O primeiro capítulo apresenta a introdução ao tema, com uma rápida discussão dos tópicos a serem abordados, bem como sua contextualização; o problema de pesquisa proposto; os objetivos geral e específicos desta pesquisa; e, por fim, a justificativa prática e teórica de tal estudo.

O segundo capítulo apresenta a base teórico-empírica da pesquisa, a qual se fundamentará nas seguintes premissas para sua argumentação lógica:

1. As estratégias de uma empresa são tomadas, predominantemente, pelos seus dirigentes;
2. Fatores contingenciais influenciam as estratégias;
3. Características pessoais dos decisores influenciam as estratégias;
4. A ética, sendo uma construção social, afeta os fatores contingenciais, em particular os interesses próprios da organização e de seus *stakeholders*;
5. A ética influencia as orientações de cada indivíduo, inclusive dos dirigentes empresariais;
6. O fator predominante nas estratégias organizacionais está diretamente relacionado com a gradação dada pelos dirigentes aos aspectos envolvidos em estratégias empresariais.

Diversas abordagens teóricas sobre estes temas e seus exemplos práticos correspondentes são mostrados neste segundo capítulo para tentar mostrar a aceitabilidade de tais premissas, possibilitando, com uma argumentação lógica válida, se chegar a seguinte conclusão:

A ética afeta as estratégias de uma empresa, seja pelo componente contingencial ou individual, de diferentes formas e em diversos graus.

O terceiro capítulo traz os procedimentos metodológicos propostos para que se alcance os objetivos expostos, definindo conceitual e operacionalmente as variáveis de pesquisa; apresentando o tipo de pesquisa adotado, através de seu delineamento, da população e da amostragem, descrevendo os métodos para coleta e análise dos dados.

Maiores detalhes de como se procedeu a coleta de dados são apresentados no capítulo 4. Na seqüência, o capítulo 5 é dedicado à análise dos dados coletados, estando dividido em itens correlacionados às premissas a serem ratificadas e aos argumentos a serem validados – citados anteriormente.

No sexto capítulo são esplanadas as conclusões gerais obtidas com este estudo, o qual tem suas limitações – expostas no sétimo capítulo.

Por fim, no oitavo e no nono capítulos são feitas sugestões para futuras pesquisas, envolvendo temas sucitados neste trabalho, e recomendações práticas para o empresariado, respectivamente.

1.4 Justificativa teórica e prática

O tema ética empresarial ganhou relevância durante, principalmente, a última década tanto em artigos de revistas ligadas à Administração, científicas ou não, como na forma de tópico principal de vários livros, no Brasil e no exterior. Entretanto tal preocupação não é algo tão recente. DURKHEIM (1995), no final do século XIX, argumentara que a existência de mercados pressupõe a existência de uma sociedade, ambos submetidos a normas sociais, sendo estas morais cruciais para o funcionamento eficiente destes mercados. Pouco mais tarde, no começo do século XX, WEBER (1919, *apud* ENRIQUEZ, 1997) colocara a ética em pauta nos estudo da área de Administração, contudo em uma abordagem mais específica, analisando sua relação com a racionalidade e as ações sociais, dizendo haver dois tipos de ética: a da convicção e a da responsabilidade.

Esta dissertação tem a ambição de trazer um maior amadurecimento do tema ética empresarial no âmbito da realidade brasileira, pois muitos dos artigos e livros que tratam deste assunto, publicados por autores nacionais, apresentam uma abordagem limitada, por vezes até simplista, dando demasiada importância a aspectos formais na avaliação de práticas éticas, como, por exemplo, existência ou não de um código escrito de normas de conduta, sendo que tais requisitos podem ser vistos não como algo 'belo', mas sim com uma forma 'maquiavélica' de controle e dominação. O que se propõe neste trabalho não é fazer tal juízo de valor, considerando a empresa dita ética melhor ou pior que a com gestão tradicional, predominantemente econômica, mas sim analisar as práticas destas empresas e verificar se suas ações têm realmente uma participação relevante de princípios éticos ou se continuam subordinados à dominante lógica econômica de gestão empresarial.

Outras duas contribuições teóricas secundárias também são apresentadas neste trabalho: a primeira com a análise de gestão empresarial baseada nos *stakeholders*, um tema em si só relativamente novo no meio acadêmico brasileiro e que neste trabalho será tratado com o enfoque original da sua relação com a ética weberiana da responsabilidade; a segunda contribuição se dá com a análise da influência dos dirigentes nas estratégias de suas empresas, tema este relativamente desenvolvido no meio acadêmico brasileiro, mas que neste trabalho será abordado de modo pouco usual, usando-se do enfoque da ética weberiana da convicção.

A importância prática de tal pesquisa reside no fato de que a cada dia aprofunda-se uma consciência coletiva de responsabilidade por todas as coisas que afetam esta coletividade, seja meio ambiente, exploração de trabalho infantil, condições subumanas de vida para muitos cidadãos, entre outros problemas. E tais situações passam a ser percebidas não como uma responsabilidade exclusivamente governamental, sendo o governo o agente fiscalizador e punidor, mas também dos outros agentes sociais, que, em muitos casos seriam os causadores primários de tais problemas. Entre estes agentes, interessa para este estudo, destacar as empresas, as quais, se eticamente orientadas, deveriam se dispor, voluntariamente, a não serem originadoras de tais mazelas, indo além do simples cumprimento de legislações ou da prática de ações filantrópicas. Tal postura dos agentes passa a ser cada vez mais visualizada pela sociedade, ainda que, na atualidade, esta não se disponha a aceitar o ônus que uma posição ética possa acarretar, mostrando-se, no caso do Brasil em especial, uma sociedade com uma visão imediatista destas problemáticas acarretadas por ações antiéticas. Assim, a contribuição prática que este estudo almeja é esclarecer aspectos relativos a ações empresariais adotadas em organizações brasileiras que dizem assumir uma preocupação ética em sua práxis administrativa, e verificar se suas decisões efetivamente consideram os interesses das partes afetadas por estas decisões, e se tais considerações são realmente éticas, ou são não mais que cumprimento de legislações, ações filantrópicas ou escolhas subordinadas a interesses econômicos.

O que se pretende, portanto, com este trabalho é ajudar os dirigentes de empresas brasileiras com fins lucrativos a terem uma real perspectiva de com que intenções e com que relevância a ética tem sido considerada nas estratégias

organizacionais, possibilitando-lhes tirar suas próprias decisões sobre práticas a serem imitadas ou repelidas – àqueles que desejam pautar suas empresas por meio de uma gestão realmente ética. Para tal, ao final deste trabalho são apresentadas quais as responsabilidades que estão sendo priorizadas pelas empresas brasileiras ditas geridas pela ética, mostrando idéias de diversos autores e exemplos práticos de formas de gestão ética, os quais poderão dar ao empresariado brasileiro sugestões de práticas éticas exeqüíveis na gestão de suas empresas.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Como já citado anteriormente, a base teórico-empírica se fundamentará nas seguintes premissas para sua argumentação lógica:

1. As estratégias de uma empresa são tomadas, predominantemente, pelos seus dirigentes;
2. Fatores contingenciais influenciam as estratégias;
3. Características pessoais dos decisores influenciam as estratégias;
4. A ética, sendo uma construção social, afeta os fatores contingenciais, em específico os interesses próprios da organização e de seus *stakeholders*;
5. A ética influencia as orientações de cada indivíduo, inclusive dos dirigentes empresariais;
6. O fator predominante nas estratégias organizacionais está diretamente relacionado com a gradação dada pelos dirigentes aos aspectos envolvidos em estratégias empresariais (econômicos, éticos, filantrópicos, legais).

Logo, como conclusão:

A ética afeta as estratégias de uma empresa, seja pelo componente contingencial ou individual, de diferentes formas e em diversos graus.

2.1 Dirigentes e estratégias

Ainda que pareça óbvio, convém destacar, de início, que o que será aqui tratado como dirigentes são aquelas pessoas que tomam decisões de nível estratégico em uma organização. Dependendo de características organizacionais o dirigente pode ser apenas o executivo principal, como também incluir outras pessoas, como as pertencentes ao conselho de administração, os vice-presidentes e administradores (diretores, gerentes, e outros) de linha, de áreas funcionais e de assessoria (WRIGTH, *et al.*, 2000).

Faz-se necessário também definir o que são as estratégias de uma empresa. Embora não se pretenda aprofundar esta conceituação, a qual tem uma grande variedade de correntes, não se pode deixar de fazer uma rápida contextualização de tal tema. Chandler, um dos pioneiros nos estudos da área de estratégias organizacionais, já em 1962, propunha a relação entre as estratégias de um negócio e a estrutura da empresa, para quem a estrutura deveria seguir as estratégias, conforme os estágios do ciclo de vida da organização, sendo, portanto, determinada por estas últimas. O primeiro estágio envolvia a constituição inicial do negócio – construção da fábrica, compra de equipamentos, contratação de pessoas, definição dos canais de venda e de distribuição, e de suprimentos. No segundo estágio, buscava-se a máxima eficiência destes recursos, o que levaria à terceira fase, a de crescimento e expansão do negócio, a qual exigia, devido às proporções que o negócio tomava, uma reestruturação do próprio negócio, incluindo seu particionamento em várias unidades menores – o quarto e último estágio.

Outro estudo conhecido no meio acadêmico da área de estratégias empresariais é o de Miles e Snow (1978), que classificou o comportamento corporativo (e as estratégias) de empresas de diferentes segmentos em quatro categorias:

- Comportamento defensor: centrado na estabilidade em um mercado bastante segmentado e com pouca opção de produtos, obtida pela prática de preços competitivos e pela qualidade dos produtos, conseguida pela eficiência tecnológica e pelo rigor do controle;
- Comportamento explorador: novas oportunidades de produtos e mercados são buscadas continuamente, exigindo flexibilidade tanto tecnológica quanto dos arranjos administrativos;
- Comportamento analista: uma abordagem mais “equilibrada”, procurando obter o maior lucro possível e minimizar o risco, simultaneamente. Um meio termo dos dois comportamentos anteriores;
- Comportamento reativo: pauta-se em apenas reagir às condições ambientais, configurando-se em uma estratégia residual que se origina da falta de êxito de uma das três anteriores.

Há uma série de renomados autores que deram sua contribuição no estudo de estratégias, cada qual com particularidades em suas abordagens, como Ansoff, Andrews, Miller, Pettigrew, Porter, Prahalad e Hamel, Quinn, Steiner, entre outros tantos, cujo aprofundamento de seus estudos não é objeto deste trabalho.

Em um enfoque mais contemporâneo, o conceito de estratégia pode ser baseado, segundo Machado-da-Silva *et al.* (1998), em duas diferentes abordagens: uma de natureza econômica e outra, organizacional. Na primeira, as estratégias são vistas como meios para as organizações atingirem um máximo de eficiência, em se considerando as diversas condições a que está sujeita, usando-se, para tal de uma lógica interna apoiada, fundamentalmente, em ações racionais. Na abordagem de natureza organizacional, estuda-se a relação da estratégia com as demais dimensões da organização, como tecnologia, estrutura, entre outras; assumindo-se que qualquer alteração de ordem estratégica se reflete nas características da organização, não bastando apenas ajustes incrementais para a maximização da eficiência. Assim, a estratégia passa a ser encarada muito mais como um processo do que como uma fórmula prefixada. Com um raciocínio parecido, Meirelles *et al.* (2000), diz que há pelo menos dois elementos envolvidos no conceito de estratégia: um de conteúdo, referente à sua formulação em si, a qual considera as idéias, proposições, diretrizes e soluções; e outro de processo, que analisa a dinâmica envolvida tanto na concepção como na implantação das estratégias.

Para esta dissertação, as estratégias referir-se-ão aos “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização” (WRIGHT, *et al.*, 2000, p.24), na qual a alta administração é a responsável final pela decisão, que vem a ser a convergência das idéias, da criatividade, das informações e das análises de outras pessoas, sendo que estas decisões estratégicas referem-se, em geral, a um longo período de tempo e ao envolvimento de diversos, senão todos, os tipos de recursos da empresa. Segundo esta definição, fica clara a participação dos dirigentes no processo de formulação de decisões estratégicas, o qual deve considerar:

- a. o que a empresa *poderia* fazer em vista das oportunidades ambientais;

- b. o que a empresa *pode* fazer de acordo com suas habilidades e forças;
- c. o que os dirigentes *querem* fazer; e
- d. o que a empresa *deveria* fazer, em um aspecto ético (ANDREWS, 1998).

Estes conceitos de estratégias, embora se refiram mais claramente às estratégias ditas pretendidas e deliberadas (ou seja, àquelas que são formuladas – em geral pelos dirigentes – antes de serem implementadas) também são válidos ao se considerar as estratégias emergentes, que são aquelas nas quais o padrão realizado não é exatamente o pretendido, pois este sofreu alterações durante o seu processo de implementação (MINTZBERG e WATERS, 1985). Se analisadas as diferentes escolas de estratégias propostas por Mintzberg *et al.* (2000), tais conceitos ajustam-se com precisão às escolas de estratégias com um enfoque prescritivo, e racionalista, que segundo tal autor seriam três, a saber:

1. a escola do *design*, que prediz como possível o levantamento prévio das ameaças e oportunidades apresentadas pelo ambiente no qual a empresa se insere, e seu ajustamento com suas forças e fraquezas internas;
2. a escola do planejamento, a qual postula que, de posse de diversos e numerosos dados, relativos a fatores intra e extra-organizacionais, pode se traçar planos de ação racionais que serão seguidos e implementados com precisão para melhor adaptabilidade às condições ambientais;
3. e a escola do posicionamento, em que o principal enfoque é alcançar e manter uma posição de liderança do setor ou segmento no qual a empresa atua, sendo tal liderança relativa a custos, a diferenciação de produtos/serviços ou foco;

Nestas três escolas fica clara a participação influente dos dirigentes nas estratégias da empresas, contudo, mesmo nas duas outras abordagens de estratégias (descritiva e da configuração), com suas respectivas escolas, não se pode desprezar a influência que estas pessoas exercem nas estratégias organizacionais, ainda que esta se dê, por vezes, de maneiras mais indiretas, conforme descrito a seguir:

4. escola empreendedora, a qual tem a estratégia como uma visão do futuro da organização a partir da perspectiva do dirigente principal, dependente de suas experiências e intuição;
5. escola cognitiva, na qual a estratégia é um processo cognitivo, consciente, que emerge como perspectiva de análise das informações disponíveis, a partir de mapas, conceitos, esquemas de interpretação destas pelos dirigentes;
6. escola da aprendizagem, em que as principais estratégias devem emergir do coletivo, cabendo ao dirigente o papel não de formulador, mas de gerenciador e mantenedor deste processo de aprendizado estratégico;
7. escola do poder, que parte da premissa básica de que as estratégias são adotadas em razão da força e de jogos políticos dos afetados por estas, ou seja, dos vários agentes internos ou externos à organização; sendo que, dentre estes, os dirigentes, em geral, ocupam posições que lhes auferem grande poder de decisão neste processo;
8. escola da cultura, em que a estratégia se dá por meio de um processo de interação social, baseado nos valores compartilhados pelos membros da organização, que afetam e são afetados pelos valores de seus dirigentes, que, via de regra, são formadores de opinião desta coletividade;
9. escola ambiental, na qual cabe à estratégia adaptar a organização às condições do ambiente em que opera, sendo os dirigentes os principais responsáveis por esta interpretação das informações do ambiente e pela conseqüente adaptabilidade das empresas;
10. escola da configuração, que tem como princípio a idéia de que a organização precisa estar em constante transformação para atender às exigências do ambiente em que se insere, cabendo aos dirigentes traçar estratégias que evitem o caos neste processo estratégico de ruptura constante.

Ou seja, independentemente da escola e do tipo de estratégia a que uma empresa tenha maior afinidade, pode-se dizer que os dirigentes detêm um papel relevante nas estratégias de uma organização.

Ainda que já citado no início deste item, cabe ratificar, em razão das diversas conotações possíveis de serem atribuídas ao termo estratégia, conforme a escola a que se refira, que o conceito de estratégia adotado neste trabalho é, predominantemente, o da abordagem prescritiva, na qual os dirigentes são os responsáveis diretos pelo processo de formulação estratégica, cabendo-lhes decidir quais as ações a serem adotadas pelas empresas que dirigem.

2.2 Fatores contingenciais e estratégias

A teoria da contingência analisa as organizações como sistemas abertos, cuja administração – seus dirigentes, portanto – deve satisfazer e equilibrar as necessidades internas, adaptando-se às circunstâncias ambientais. Não há, portanto, uma forma única e universal de melhor gestão, pois esta depende das características internas da organização e das do seu ambiente. Este modo de gestão é típico das organizações orgânicas, que operam com flexibilidade, procurando as oportunidades ambientais e adaptando-se, para destas tirar proveito (MORGAN, 1996). O sucesso de tal adaptação depende, em parte, senão majoritariamente, de como os dirigentes avaliam as condições ambientais que a empresa enfrenta e tomam decisões, as quais devem visar o equilíbrio, ou ao menos a compatibilidade, entre estratégia, tecnologia, pessoas e todos os demais fatores internos da organização e seu ambiente externo (MORGAN, 1996).

O ambiente influencia de modo relevante as estratégias de uma empresa, em todos os seus negócios, seus *stakeholders* e sua comunidade, sendo que os principais fatores ambientais de influência são (ANDREWS, 1998):

1. os tecnológicos: a tecnologia de produto, de produção e de gerenciamento esperadas e exigidas pelo ambiente;
2. os econômicos: a política cambial, as taxas de inflação e de juros, e outros que afetam tanto as questões financeiras da organização como o poder de compra de seus consumidores;

3. os ecológicos: o local de instalação, as características logísticas, o impacto ambiental e outros que se refiram a condições geofísicas do ambiente no qual a organização se situa e com o qual se relaciona;
4. os sociais: as condições de vida da comunidade, suas características culturais e históricas, o respeito a grupos minoritários, enfim tudo que possibilita uma maior interação da organização com o local em que se situa;
5. os políticos: a instabilidade ou estabilidade política, a leis e regulamentações locais às quais a organização tem de respeitar, ou as características do governo com o qual mantém relações comerciais;
6. e o segmento industrial: as características do setor em que a organização opera, a força dos principais fornecedores e concorrentes de seu segmento.

Ao se referir às condições ambientais, há que se considerar que todos os fatores citados anteriormente podem ser analisados segundo quatro contínuos principais (MINTZBERG *et al.*, 2000), quando se avalia a influência destes nas estratégias das organizações, a saber:

1. estabilidade: ambiente estável a instável;
2. complexidade: ambiente simples a complexo;
3. diversidade de mercado: mercados integrados a diversificados;
4. hostilidade: ambiente favorável a hostil.

As estratégias devem visar tornar a empresa pró-ativa na escolha de um ambiente cujas oportunidades possam ser otimizadas e as ameaças não lhe afetem de forma relevante, aprimorando os pontos fortes da organização e diminuindo a influência de seus pontos fracos, ou melhorando-os (WRIGHT *et al.*, 2000). Dentre todas as contingências ambientais a que uma organização está exposta, há uma que é mais impactante e relevante nas suas estratégias, e que varia de acordo com a organização, seu setor e a época, podendo ser ora a concorrência, ora o desenvolvimento, ora regulamentações e leis, ora pressão para baixar custos, ora novas tecnologias e assim por diante. A este fator mais relevante dá-se o nome de “contingência crítica” (HICKSON *et al.*, 1971, *apud* WRIGHT *et al.*, 2000). As estratégias de êxito são as que conseguem otimizar as oportunidades – ou diminuir

as ameaças – apresentadas pela contingência crítica, alinhando-as às competências essenciais (ou, do inglês, *core competencies*) da organização, que vem a ser aquilo que a organização faz de melhor, seja o próprio produto, o processo de produção, o processo de gerenciamento, as vendas, enfim, aquilo que a diferencia e a qualifica vantajosamente frente seus concorrentes (QUINN e HILMER, 1998). As estratégias que combinam com sucesso estes dois fatores – competências essenciais e contingência crítica – apresentam, como principais benefícios:

- a. maximização do retorno sobre as fontes internas, concentrando investimentos e energia naquilo que a empresa faz de melhor;
- b. criação de barreiras contra concorrentes atuais e futuros devido a competências essenciais bem desenvolvidas, protegendo seu mercado ou e facilitando a ampliação de sua participação neste;
- c. diminuição da possibilidade de imitação.

Portanto, pelos conceitos aqui apresentados, é aceitável vincular as estratégias de uma empresa aos seus fatores contingenciais.

2.3 Características pessoais dos dirigentes e estratégias

Como mostrado anteriormente, há vários fatores contingenciais que afetam as estratégias de uma organização, no entanto, se diferentes dirigentes, em separado, analisarem os mesmos dados, poderão escolher estratégias totalmente diferentes (MINTZBERG, 1998). Isto pode ser atribuído a muitos fatores, destacando-se a racionalidade limitada dos indivíduos, incluindo os dirigentes, que, dada a grande complexidade da maioria das questões organizacionais comparada com a capacidade individual de racionalizar, faz com que as decisões sejam satisfatórias, e não ótimas, devido tanto ao número de informações necessário para se otimizar uma decisão, como à extensa e complexa rede de relações entre as partes envolvidas na decisão (SIMON, 1970). Portanto, quase sempre haverá mais que uma forma de se interpretar os mesmos dados e analisá-los conforme as percepções priorizadas por cada indivíduo. O modo como cada indivíduo ‘ enxerga ’ uma mesma realidade, ou seja, como ele a interpreta, é afetado por seus valores pessoais. Assim, os valores

dos dirigentes interferem na percepção que estes têm do ambiente da organização a qual administram, influenciando tanto na formulação das estratégias quanto nas suas implementações (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1998).

Desta forma, a maneira como uma organização interpreta seu ambiente lhe é específica, ainda que com fortes forças isomórficas, ou seja, com muitas similaridades existentes entre organizações de um mesmo setor, dadas pelo respeito às mesmas normas reguladoras, por imitação de casos de sucesso do setor ou até pela coação de agentes mais poderosos que acabam por afetar todas as empresas daquele específico segmento (DIMAGGIO e POWELL, 1983; MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1998). Como já mencionado, esta singularidade de interpretação está baseada nos valores daqueles que tomam as decisões de nível estratégico – seus dirigentes. Tais valores atuam como que um prisma, através do qual estes decisores selecionam e avaliam diferentes opções e oportunidade – ou ameaças, conforme as informações são ‘distorcidas’ neste prisma interpretativo (MINTZBERG, 1998).

A influência dos valores dos dirigentes na atividade de gestão, além desta questão do viés interpretativo na análise do ambiente, também se verifica na seleção de objetivos a serem atingidos, apresentando-se como qualificadores destes, de tal sorte que, se algum objetivo organizacional apresentado for antagônico a convicções pessoais dos dirigentes, provavelmente enfrentará problemas quanto a seu seguimento, sendo, na maioria dos casos, refutado *a priori*. Ou seja, os valores dos dirigentes podem também ser vistos como que pré-requisitos a serem satisfeitos, e que acabam por definir quais são os objetivos e comportamentos desejados, e quais os inaceitáveis em uma organização (SELZNICK, 1998).

Valores, para os fins específicos desta dissertação, são, em uma breve definição, critérios empregados na seleção de objetivos, de comportamentos e de atitudes (SCOTT, 1992). A teoria do comportamento administrativo aponta que as decisões organizacionais são tomadas considerando-se as premissas de valores e as factuais. As premissas de valores são presunções de quais seriam os fins desejados e preferidos, ou seja, do que a organização e seus dirigentes gostariam que fosse feito; e as premissas factuais são presunções acerca do mundo

observável e do modo como ele opera, fazendo com que a organização atue como é possível e não, necessariamente, como desejável. Segundo tal teoria, quanto mais precisas e específicas forem as premissas de valores, maior será a distinção entre as alternativas aceitáveis e as reprováveis. Tipicamente, integrantes de níveis hierárquicos mais altos tomam decisões com forte influência do componente de valores (SCOTT, 1992), isto é, mais facilmente se diferenciando, nas estratégias e objetivos da organização, os aspectos que são relevados e que são congruentes com as orientações pessoais dos dirigentes – o que corrobora o citado por Selznick (1998).

Logo, pelo referencial exposto, pode-se aceitar a premissa de que as características pessoais dos dirigentes interferem nas estratégias da organização na qual atuam.

2.4 Ética

A ética é uma disciplina da Filosofia que tenta estabelecer princípios constantes e universalmente aceitos como boa conduta de vida em sociedade. Entretanto, seu uso há muito deixou de ser exclusivamente filosófico, tendo-se, atualmente, a abordagem da chamada ética científica, que considera o relativismo cultural, a pluralidade e a dinâmica dos diferentes grupos e sociedades, cada qual com seu código particular de normas e morais, coletivamente aceito e, não necessariamente, concordante com outros códigos (SROUR, 2000). Em outras palavras, pode-se categorizar a ética conforme dois grandes paradigmas: o primeiro é o filosófico, que se baseia em uma ética deontológica, trabalhando com conceitos e valores universalizáveis, com preocupações comunitaristas, colocando a satisfação dos interesses sociais como imperativo sobre os individuais; o segundo paradigma é o neoclássico, o qual se fundamenta em uma ética utilitarista e que predomina não só nas empresas, mas em toda a sociedade, atualmente, colocando como premissa a racionalidade das ações dos indivíduos – racionalidade aqui entendida como um desenvolvido processo analítico-científico – e um enfoque

prioritariamente individualista, sendo atendidos os interesses particulares à frente dos interesses coletivos (ETZIONI, 1988).

Cada um destes paradigmas conduz a uma teoria ética – a deontologia e o utilitarismo – às quais podem ser acrescida uma terceira: a teleológica. A teoria teleológica inspira a ética da finalidade ou do propósito (ou das convicções, como será chamada mais adiante), cujo principal expoente é Aristóteles, que prescreve duas etapas para descobrir a ação correta a ser adotada: a primeira define o fim apropriado; a segunda, o meio adequado para atingir tal propósito. Ou seja, na ética da finalidade o propósito, o fim (*telos*, em grego) serve para justificar o meio. A segunda teoria, a deontológica, dá sustentação à ética de princípio, a qual propõe que o homem deve agir somente com base na máxima de que aquela sua ação ou desejo pode vir a ser uma lei universal; o principal expoente desta teoria é Kant, quem argumentara que toda decisão moral conta com algum princípio moral, princípio este que deve atender ao que chamava de “imperativo categórico”, ou seja, que possa ser aplicada a todos enquadrados naquela categoria a qual se refira, não admitindo tratamentos diferenciados dentro das mesmas categorias ou classes, o que dá o caráter universal a este conceito. Por fim, a terceira teoria ética, o utilitarismo, fundamenta a ética de consequência, a qual tem como principais defensores Stuart Mill e Bentham, e que prediz que as ações devem ser tomadas baseadas nas suas consequências prováveis e nos seus respectivos significados atribuídos aos por elas afetados, devendo-se adotar a ação que implique em maiores consequências positivas em relação às negativas, ou, em outra expressão, a ação que cause maior bem e prejudique menos os envolvidos. Embora as três éticas possam parecer antagônicas, as pessoas raramente conduzem suas ações com base em apenas uma delas. Ainda que uma predomine sobre as demais, via de regra existirá a participação de aspectos das duas éticas restantes nas escolhas feitas pelas pessoas (BROWN, 1993).

Esta dissertação limitará sua abordagem quanto a ética em sua concepção mais científica e utilitarista que propriamente filosófica, não que não aborde os aspectos deontológicos e teleológicos, pois isto seria impossível e empobrecedor, mas sim porque um aprofundamento da abordagem filosófica, trazendo autores que

trabalharam com o tema ética, como gregos e representantes de correntes religiosas, foge do enfoque pretendido por este trabalho.

Como se pode perceber, não há, portanto uma teoria única para a ética. Uma das classificações da ética mais conhecida, senão a mais mencionada, nos estudos da área de Administração é a proposta por Weber (1919, *apud* ENRIQUEZ, 1997), que distingue dois tipos de ética:

1. a ética da convicção, ou do valor absoluto; e
2. a ética da responsabilidade.

A primeira, a ética da convicção é pautada nos valores e obrigações, não importando se as ações adotadas para segui-los e suas conseqüências sejam aceitáveis ou deploráveis, sendo mais significativo o cumprimento da conduta prevista do que os resultados decorrentes de tal ação. O homem que adota esta ética, também conhecida como dos fins últimos, orienta sua conduta em razão da concordância com um ideal, não se importando com cálculos racionais dos meios necessários para tal observância, de tal sorte que o único dever de um indivíduo que age conforme esta ética é o de zelar pela manutenção da pureza de suas intenções, sendo que caso os resultados de suas ações, ainda que bem intencionadas, sejam negativos, isto é atribuído a outros fatores, os quais não desempenharam seus papéis conforme o que era previsto (GIDDENS, 1994). As ações tomadas pelo homem da ética da convicção são relacionadas às ações sociais weberianas do tipo racional substantiva ou tradicional (RAMOS, 1983), cujo detalhamento se fará no item 2.6 deste trabalho.

Esta ética do valor absoluto não admite a introdução de nuances, nem de negociações – é a ética do tudo ou nada; ou seja, não cabe ao indivíduo que a segue questionar seus preceitos e sim, simplesmente, se de acordo com estes, acatá-los, ou se do contra, refutá-los. O homem da ética da convicção toma suas decisões baseadas em deveres, preceitos, dogmas ou mandamentos relativos à moral a qual se submete. Em sua acepção mais pura, são movidos por uma 'idéia fixa', da qual não abdicam. Tal comportamento é característico de personagens importantes da História da humanidade, tornando-os modelos a serem seguidos ou, no extremo oposto, repudiados (ENRIQUEZ, 1997), tais como Gandhi, Martin Luther

King e Hitler. Contudo, se o homem de convicção não pode ser responsabilizado pelas conseqüências de suas ações, uma vez que apenas executa aquilo que sua moral exige, este mesmo homem é responsável pela escolha do código de conduta que opta seguir, pois como há diversos dogmas e imperativos, o homem de convicção tem o livre arbítrio de escolha, sendo responsabilizado, senão pelas conseqüências de seus atos, ao menos pela opção dos preceitos norteadores de suas ações (SROUR, 2000).

A ética da convicção, portanto, não implica, desta forma, na ausência de responsabilidades, ainda que as duas éticas se subordinem a máximas totalmente diferentes (WEBER, 1919, *apud* ENRIQUEZ, 1997). E é exatamente nas conseqüências das ações que se baseia o segundo tipo de ética: a da responsabilidade.

A segunda ética weberiana, a ética da responsabilidade, considera que as conseqüências das ações de um indivíduo podem ser totalmente diferentes e até contraditórias às suas intenções e, portanto, o homem que pauta seus atos por esta ética usa de um cálculo racional dos resultados advindos de suas condutas, e não apenas em função da integridade de suas intenções (GIDDENS, 1994) – esta ação racional com cálculo utilitário de conseqüências é a ação social weberiana racional de meio-fim ou instrumental (RAMOS, 1983), que está detalhada no item 2.6 desta dissertação. A ética da responsabilidade considera que as possíveis conseqüências de uma ação, e seus respectivos resultados, podem ser previstos - ao menos em parte – e, por conseguinte, aquele que a pratica deve ser responsável por tais, cabendo-lhe tomar decisões que sejam aceitáveis para a maioria da coletividade (SROUR, 2000). Entretanto, o homem ao tomar determinada decisão tem de ponderar sobre as diversas responsabilidades que esta acarreta (ENRIQUEZ, 1997), a saber:

- social: relativa à autonomia (criação da própria norma de conduta) ou heteronomia (desvio da moral dominante) dos demais membros do grupo;
- política: influência do papel do grupo na dinâmica da sociedade;
- cívica: repercussão na vida dos outros cidadãos, não integrantes do grupo;
- psíquica: influência nos atos, sentimentos e valores no próprio ator da ação;
- ecológica: relativa a impacto causado ao meio ambiente;

- organizacional: repercussão no desenvolvimento da organização, ou grupo;
- técnica: utilização dos meios mais adequados, eficientes e eficazes na execução da ação.

Dada tal variedade de responsabilidades, fica difícil assumi-las em conjunto, pois, não raro, são contraditórias entre si, podendo-se recair em um relativismo ético que aprove toda decisão, em vista de que, ao menos para uma destas responsabilidades, as conseqüências serão positivas para a maioria da coletividade a que se refere, ainda que sob outras responsabilidades tal ação acarrete resultados totalmente reprováveis. Qual hierarquia será dada a estas responsabilidades pela nossa sociedade é uma questão fundamental, mas ainda aberta (ENRIQUEZ, 1997).

Devido a esta multiplicidade de responsabilidades e de convicções pode-se considerar a complementaridade das duas éticas weberianas, pois estas são mutuamente excludentes apenas se analisadas em seus casos limites, em seus ‘tipos ideais’, verificando-se, nos indivíduos, tanto a presença de responsabilidade nas ações pautadas pela ética da convicção, como de valores nas ações predominantemente de responsabilidade (RAMOS, 1983). Nesta mesma obra, o autor destaca que no tocante à organização, pode-se, teórica e concretamente, aceitar a complementaridade das duas éticas, já que existem relações entre a natureza do trabalho com os valores dos indivíduos, as quais podem ser explicadas muito mais em razão da ambigüidade das duas éticas do que pelas suas contradições. Qualquer ação administrativa, por mais relacionada com a ética da responsabilidade que possa ser, carrega em si características pessoais de seu agente, o qual tem seu comportamento orientado por valores que consubstanciam sua ética da convicção, causando, não raro, tensões a este próprio agente quanto a suas ações, pois seria utopia admitir a harmonia total entre os valores dos indivíduos e da organização. Portanto, cabe a ambos – organização e indivíduos – buscar um “consentimento” entre estes dois tipos weberianos de ética (RAMOS, 1983).

Segundo Etzioni (1974), a intensidade desta tensão entre as duas éticas depende, embora não exclusivamente, do tipo de organização, as quais podem ser classificadas, para este fim, em 3 categorias distintas:

1. organizações normativas: grau máximo de consenso entre todas as esferas, no relativo aos objetivos e aos meios de atingi-los (instituições religiosas, partidos políticos, associações profissionais);
2. organizações utilitárias: requerem o máximo grau de consenso no que se refere à produção, à participação dos subordinados, às especificações de desempenho e à definição técnica (empresas industriais, serviços, organizações patronais);
3. organizações coercitivas: o grau de consenso é baixo, abrangendo coletividades desintegradas (prisões, instituições corretivas, sindicatos e empresas coercitivas).

Deste modo, pode-se dizer que a tensão é máxima nas organizações coercitivas, nas quais as convicções de cada participante estão em conflito com os valores da organização, e mínima nas organizações normativas, onde se verifica uma elevada integração entre as convicções, os deveres e as funções dos indivíduos e da organização, pois aos indivíduos é permitido realizar, em grande parte, seus interesses pessoais no desempenho de seu trabalho. Por último, nas organizações utilitárias, em geral, os indivíduos não podem realizar plenamente seus valores nas atividades ligadas a seus trabalhos, criando-se um nível intermediário de tensão entre suas responsabilidades e suas convicções, o qual é minimizado quanto maior for o consentimento estabelecido entre as partes – organização e indivíduos ou outro agente (maior detalhamento sobre este tópico será dado no item 2.5).

Esta tensão entre a ética da convicção e da responsabilidade é algo irresolúvel, pois toda decisão, inclusive administrativa, é afetada por duas dimensões: a satisfação, relacionada com os desejos individuais do decisor; e a moralidade, relativa aos comprometimentos coletivos, às morais dos grupos aos quais o indivíduo integra (ETZIONI, 1988). Uma proposta que permitiria trabalhar conjuntamente com os aspectos individuais (ética utilitarista) e coletivos (ética deontológica) é o chamado paradigma “*I&We*”, apresentado por Etzioni (1988), que se baseia em uma ética deontológica moderada, a qual permite a inclusão dos conceitos utilitaristas. Este novo paradigma se sustenta em três grandes premissas:

1. os objetivos não são determinados apenas individual, racional e utilitariamente, mas sim, são influenciados, senão até dominados, pelo coletivo, pela moral. Parte-se do princípio de que é impossível analisar o indivíduo independentemente de seu coletivo, pois, desde criança, um sistema de regras e valores providos pela sociedade, envolvido em sua cultura, é transferido como parte desta cultura geral, sem processos racionais, não permitindo à criança uma análise profunda desta transferência, portanto derrubando a visão utilitária do valor, sendo errôneo considerar o coletivo como um simples agregado de indivíduos totalmente independentes (ETZIONI, 1988);
2. O julgamento individual, puramente racional, isento de valores, seria um tipo ideal. A própria racionalidade que as pessoas utilizam para tomar suas decisões é afetada pelas normativas da sociedade da qual ela faz parte, ou da qual fez, sendo que o que é racional, na verdade, pode ser muito mais o normativo da época e do lugar, carregando intrinsecamente componentes afetivos, emocionais, sem tornar as decisões tomadas a partir desta perspectiva ineficazes. Pelo contrário, esta “racionalidade coletiva”, na qual se verifica o domínio do social, possibilita ações tão ou mais eficazes que a suposta racional, pois esta é bastante questionada quando analisada pela teoria da Racionalidade Limitada de Simon (1970). Esta “racionalidade coletiva” está bastante relacionada com o conceito weberiano de ação social racional substantiva, pois considera o coletivo e a razão – detalhado no item 2.6 – e não com um tipo de ação social baseado apenas na tradição, na qual não se pondera ou questiona os processos e meios envolvidos na tomada de decisão, simplesmente repetindo-os mimeticamente (ETZIONI, 1988);
3. A individualidade existe somente dentro de um contexto social, sendo que as estruturas que se estabelecem destas relações sociais refletem, em parte, os valores compartilhados e a divisão de poder entre os envolvidos. Como sempre haverá diferenças destes poderes, ainda que em diferentes graus, pode-se supor que condições de mudança são uma constante, pois estas só se verificam entre partes desiguais (ETZIONI, 1988). Estas mudanças e

diferenças de poder entre as partes remetem à necessidade do consentimento entre os envolvidos – cujo conceito é detalhado no item 2.5.

Estas duas teorias éticas (da convicção e da responsabilidade), com suas correlatas (teleológica /deontológica e utilitarista), são conhecidas na área de administração e sobre elas se apoiará a argumentação desta pesquisa, considerando que ambas tratam de aspectos individuais e coletivos da ética nas relações organizacionais (CHANLAT, 1992).

2.5 Ética, fatores contingenciais e estratégias organizacionais

Se for tomada uma abordagem institucional, o ambiente de uma organização exerce indissociável e forte influência na sua conduta ética (SCOTT, 1995). Como já havia proposto Ramos (1981), é preciso analisar as organizações através de um modelo para-econômico, percebendo-as com agentes de uma sociedade que apresenta outros interesses e aspectos além do econômico, não que este não seja importante, mas também não é o único e nem necessariamente o principal. Ao se admitir as organizações, inclusive as com fins lucrativos, como agentes sociais, automaticamente são também agentes morais e, portanto, responsáveis pelo que fazem, já que todo agente moral está submetido a alguma função moral, a qual envolve a habilidade de analisar cursos alternativos de ação e de selecionar o considerado mais apropriado em face de padrões de conduta, responsabilizando-se pelas conseqüências advindas de tal escolha (BROWN, 1993).

Ainda que atualmente se observe um predomínio do poder econômico, este é – em tese – subordinado ao poder político, o qual, por meio de mecanismos governamentais, tais como as legislações, pode regular este poder econômico; embora seja reducionista considerá-los em separado, pois tais poderes se interagem e se influenciam reciprocamente, podendo se considerar que, conforme a concentração econômica existente, se verifica o predomínio de determinado tipo de intervenção, a saber: se a condição é de monopólio, a intervenção do econômico no plano político é hegemônica; se o poder econômico é do tipo oligopólio, se percebe um intervencionismo oligárquico no poder político; e, por fim, se em um mercado

competitivo, a intervenção do econômico no político se dá de uma forma pluralista (ETZIONI, 1988).

Nesta visão além da econômica, há que se ponderar que diferentes agentes sociais têm necessidades distintas a serem satisfeitas e freqüentemente pressionam as organizações a agirem conforme estes seus padrões particulares, formais e informais, de comportamento legitimados, sendo que alguns destes são orientados em termos de valores éticos ou mesmo através de um código escrito de comportamento ético (WEAVER, TREVINO E COCHRAN, 1999). Dentre estes agentes, segundo estes autores, os que exercem maior influência quanto à adoção de uma gestão ética são os fatores governamentais, a atenção da mídia e, mesmo, o modismo:

- fatores governamentais: pressões governamentais, principalmente no referente a obrigações legais, são um elemento significativo de um ambiente institucional de uma organização de negócios (DIMAGGIO e POWELL, 1983), pois o não cumprimento de códigos formais de âmbito governamental, que tratam de temas que têm relação com ética – no Brasil poder-se-ia citar as normas da Consolidação das Leis do Trabalho, o código de direitos do consumidor e demais leis, como tributárias e fiscal – acarreta o aumento de penalidades e multas aplicadas à organização, prejudicando-a como um todo, não só financeiramente;
- atenção da mídia: o comportamento do consumidor, de grupos de interesse como acionistas e fornecedores, de agências governamentais e de outros atores institucionais é influenciado pela opinião de formadores de opinião da mídia, que podem se posicionar favorável ou contrariamente à postura de uma organização. Se favorável, a organização ganha com a visibilidade associada a práticas e políticas eticamente corretas; se, no lado oposto, a opinião da mídia for de desacordo com as práticas e políticas organizacionais, esta perde sua legitimidade para com seus agentes institucionais, com todo o prejuízo a isto atrelado (WEAVER, TREVINO E COCHRAN, 1999; KOTLER, 1996);

- modismo: ainda que não muito citado nos estudos de ética empresarial, o modismo de práticas organizacionais exerce grande influência na gestão das empresas, que ao ver que concorrentes ou organizações ‘modelo’ adotaram determinada postura, acabam por imitá-la, sem que isto seja feito, necessariamente, por convicção – um processo conhecido como isomorfismo (DIMAGGIO e POWELL, 1983). Deste processo a ética empresarial não se exclui. Muito se observa atualmente sobre programas formais de ética corporativa, os quais recebem o endosso de associações profissionais e de fundações e institutos ligados ao tema, e que são muito similares entre si, parecendo obedecer a um certo padrão de programa. Ou seja, a ética nos negócios pode não passar de um modismo do ambiente institucional, a qual se limita a obedecer a um programa padronizado e não a um código de conduta estabelecido em consenso com o grupo a que se refere (WEAVER, TREVINO e COCHRAN, 1999).

As influências ambientais são, portanto, relativamente claras no que se refere à adoção de um comportamento corporativo ético, desde que este ambiente da organização valorize e exija posturas éticas, pois falhas no agir conforme as expectativas externas expõem a organização ao risco de sérias represálias em termos de perda de legitimidade, imposição de sanções e perda de cooperação da parte dos outros agentes sociais com que se relaciona.

Baseado nesta idéia de cooperação entre todas as partes envolvidas nas relações empresariais é que se pode estabelecer outro modo de se referir à relação entre ética e ambiente organizacional, partindo-se do processo de tomada de decisão de uma empresa. Como esta atua em um ambiente hostil (com diferentes intensidades, mas sempre hostil), toda decisão exige uma posição, não aceitando a neutralidade. Como tais decisões seguem normas, segundo a moral da coletividade a que se refere, as quais, não raro, não coincidem com as morais das outras contrapartes envolvidas (no caso de uma organização, os seus *stakeholders* – grupos ou indivíduos afetados pela busca dos objetivos por parte de uma organização (STONER e FREEMAN, 1999)), surge, então, o que é conhecido como conflito de interesses (SROUR, 2000). Tal conflito é algo previsível, pois seria falacioso pensar que as partes que integram um todo se identificariam com este

todo: pertencer a um todo não significa identificar-se com o todo, mostrando a complexidade das relações que se estabelecem entre as partes e o todo (BROWN, 1993), aqui os *stakeholders* e a organização.

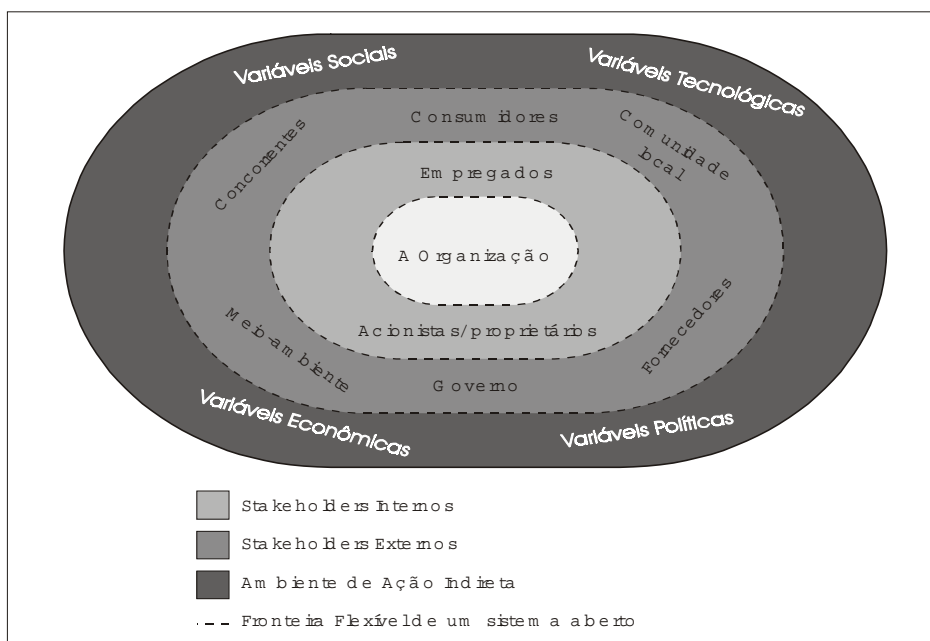
Cada *stakeholder*, como qualquer outro agente social, tem seu código particular de normas, sua moral, que, como fora citado na introdução deste trabalho, é composto por componentes macrossociais – as normas referentes e aceitas por toda a sociedade – e por partes microssociais – as normas específicas do grupo (SROUR, 2000) (obs.: tal diferenciação far-se-á apenas para maior facilidade de explanação do assunto). A parcela ética macrossocial compartilhada por todos os *stakeholders* afeta as estratégias organizacionais, pressionando a empresa a segui-la, sob o risco de punições (boicotes dos consumidores, multas e ações judiciais) caso assim não o façam. Por outro lado, as normas específicas de um agente – no caso, a organização – têm a capacidade de influenciar as normas das contrapartes com quem se relaciona – na situação, os fatores contingenciais – de uma maneira que depende, basicamente, de sua força frente a este ambiente, o que faz com que seus interesses prevaleçam ou não (SROUR, 2000). Esta relação entre ética e fatores contingenciais, afetando e sendo afetados mutuamente, segue, de certa forma, o que postula a teoria da construção social da realidade (GIDDENS, 1989), que leva em consideração o poder dos agentes em uma relação social e sua capacidade de influenciar e ser influenciado.

A teoria dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984) propõe que as estratégias empresariais devem visar o consentimento, e não a igualdade e neutralidade de posição, entre as partes; ou seja, muito similar ao proposto anteriormente. A teoria deste gerenciamento postula que uma empresa será tanto mais eficiente e eficaz – em todas as suas variáveis: produtividade, qualidade, finanças, relações humanas e públicas – quanto melhor for o seu relacionamento com os *stakeholders* (FREEMAN e GILBERT, 1988). Temas como danos ao meio ambiente, condições das relações com os empregados, falhas de produção causando incômodos ou até danos ao consumidor são explorados pela mídia, com impactos nos resultados das empresas, principalmente em países economicamente avançados. Nestes países as regulações governamentais se proliferam e os investidores e administradores de fundos de investimentos começam a considerar em suas decisões as questões ligadas à

responsabilidade social, e não só fatores econômicos, assim como os consumidores vêm se tornando cada vez mais atentos à questão social das companhias das quais compram produtos (HARRISON e FREEMAN, 1999).

A teoria de gestão baseada nos *stakeholders* (FREEMAN, 1984) utiliza-se de alguns conceitos da Teoria Geral de Sistemas (von Bertalanffy, 1976), sendo que o principal é o que considera que as organizações não são auto-suficientes nem tampouco independentes do ambiente em que se inserem. Nestas trocas que a organização realiza com o seu ambiente externo, há elementos de ação direta e outros de ação indireta. Os primeiros, de ação direta, são os que influenciam – ou são influenciados – diretamente as atividades de uma organização, aqui chamados *stakeholders*; e os segundos, os elementos de ação indireta, são os que afetam o clima em que ocorrem as atividades da organização, não atuando diretamente nesta organização (STONER e FREEMAN, 1999).

FIGURA 2.1 Elementos de Ação Direta e de Ação Indireta de uma Organização – adaptação (p. 47) STONER e FREEMAN, 1999.



Quanto aos elementos do ambiente de ação direta, pode-se dividi-los em dois grandes grupos: os *stakeholders* externos e os internos. Os *stakeholders* externos são os grupos ou indivíduos do ambiente externo de uma organização e que afetam

suas atividades, sendo que os seus principais representantes são os seguintes (STONER e FREEMAN, 1999):

- Consumidores: são os indivíduos ou instituições que trocam recursos, geralmente dinheiro, pelos produtos ou serviços de uma organização. Atualmente, com a crescente abertura de mercados em todo o mundo, uma maior diversidade de bens se mostra disponível a estes consumidores, os quais pressionam as organizações a lhes oferecerem os produtos e serviços com as especificações desejadas, mas com um preço que lhes seja justo. Ou em uma outra análise, o consumidor passou de uma posição passiva, que predominou no início do século quando ou se adquiria o produto disponível ou se ficava sem, pois havia poucos bens, senão quando um único, que lhes satisfazia as necessidades, para uma posição ativa, a qual, no competitivo mercado atual, lhe possibilita a escolha dos produtos que melhor atendam as suas expectativas – preço, qualidade, impacto ambiental/ social, entre outras. O consumidor passa a ter também uma função fiscalizadora deste mercado, com poder de pressionar as organizações de modo informal, através de boicotes e propaganda negativa, e formal, por meio de códigos de proteção específicos a consumidores (STONER e FREEMAN, 1999);
- Fornecedores: são os elementos que fornecem insumos (matéria-prima, energia, serviços, equipamentos) à organização para que esta possa fabricar os seus produtos. As características destes insumos influenciarão no produto final da empresa e, devido à mesma lógica da competição de mercado citada no item anterior, só que agora a organização na posição de consumidor, cabe a empresa escolher o fornecedor que lhe ofereça os insumos desejados. Nos dias atuais, cada vez mais as organizações buscam parcerias mais duradouras com os seus fornecedores, tornando-os co-responsáveis pelo produto final, estabelecendo relações em que ambas as partes ganham, tanto em termos financeiros como em aspectos como qualidade e rapidez. Nesta recente lógica, o fornecedor passa do simples vendedor de insumos, com relação pontual de um contrato de compra e venda, para um papel mais participativo, no qual fornece produtos ou serviços necessários às atividades de produção, específicos à organização, como peças acabadas e subconjuntos montados (STONER e FREEMAN, 1999);

- Governo: este elemento do ambiente atua tanto restringindo como apoiando as organizações. Como a doutrina do *laissez-faire*, desenvolvida no início do século XVIII, que propunha que o Estado não deveria intervir nos negócios e que o próprio livre mercado se auto-regularia, acabou acarretando vários abusos cometidos pelas organizações, os governos passaram a assumir, principalmente após a Segunda Guerra Mundial, uma postura mais intervencionista, usando-se de regulamentações e leis que definiam e limitavam as ações das empresas. Ainda que tal intervenção seja alvo de controvérsias, com vários defensores e inquisidores, seu reflexo nas práticas administrativas atuais não pode deixar de ser considerado. Enquanto algumas leis restringem as ações das organizações, as quais têm de cumprir com normas de segurança, uso de produtos perigosos, impacto ambiental de suas atividades, conformidade das especificações, por exemplo; outras leis as protegem, como benefícios fiscais, proteção contra competidores estrangeiros, de tal forma que cabe as organizações cada vez mais se adaptar de modo eficaz às exigências governamentais, utilizando-se ao máximo das leis que lhes beneficiem e diminuindo, no possível, o impacto das regulamentações que lhes sejam restritivas (STONER e FREEMAN, 1999);
- Grupos de interesses especiais: grupos ou instituições que têm uma área específica de atuação, a qual sofre impactos decorrentes das ações empresariais, como grupos ambientais e representantes das comunidades locais onde se situa a organização. O movimento ambientalista tomou força a partir da década de 60 e hoje, o impacto ambiental causado pelas organizações não pode deixar de ser relevado em suas estratégias, representando um custo adicional, mas que não pode ser eliminado (STONER e FREEMAN, 1999). Contudo, a conservação, a recuperação e a não degradação do meio ambiente, além do bem social inerente que acarreta, pode também se reverter em uma possível melhoria da imagem da empresa junto a seus clientes e isentar a empresa de multas e penalidades impostas por leis que tratam de temas ambientais; mais ainda, se corretamente consideradas no uso das tecnologias empregadas no processo produtivo, resultam em menor quantidade de matérias-primas consumidas e de resíduos produzidos, diminuindo os custos de compra daquelas e de armazenagem ou destinação final destes, melhorando diretamente os

resultados financeiros gerais (FREEMAN, 1984). Quanto ao bem-estar da comunidade local, com a participação da empresa em obras sociais, além de poder ser usado na construção de uma boa imagem frente ao consumidor, resulta em uma maior tranquilidade aos funcionários, pois estes se sentem assistidos pela empresa no que se refere a suas necessidades pessoais e familiares, fazendo com que se concentrem, prioritariamente, nos objetivos organizacionais – ao menos enquanto em seu ambiente de trabalho – aumentando sua produtividade e, por consequência, melhorando os resultados financeiros (FREEMAN, 1984).

- Outros *stakeholders* externos: entre os elementos externos à organização que lhe afetam diretamente, além dos detalhados anteriormente, pode-se citar:
 - a mídia, com um claro papel fiscalizador das ações tomadas pelas empresas na condução de seus negócios, punindo aquelas organizações que permitem práticas antiéticas e promovendo as que têm algum projeto com benefícios sociais;
 - os sindicatos de trabalhadores: nas últimas décadas viu-se uma crescente profissionalização tanto da administração de pessoal das empresas quanto dos sindicatos, de tal sorte que manifestações violentas, como greves e ocupações, perderam lugar para processos de negociação coletiva, nos quais predomina a cooperação entre sindicatos e empresas, visando aliar os interesses dos empregados representados pelos sindicatos com os objetivos da empresa, como participação nos lucros, aumento da produtividade e programas de venda de ações aos empregados;
 - as instituições financeiras: os investidores estão dando cada vez mais importância para o desempenho social das organizações as quais financiam, não apenas aos seus resultados financeiros, pois percebem que este aspecto social contém um componente legitimador por parte da sociedade, o qual está diretamente ligado ao risco percebido para tais investimentos, pois uma empresa, ainda que com indicadores econômicos favoráveis pode perder rapidamente tal força se for associada a alguma ação não aceita socialmente, sofrendo multas, penalizações e boicotes;

- os competidores: embora a disputa por maiores participações de mercado implique em uma rivalidade entre os concorrentes, esta competição deve obedecer a regras sociais – formais ou não – sob risco de perda de legitimidade no caso de não observância destas, além do que, atualmente, se verificam parcerias entre concorrentes quanto a objetivos que lhes sejam comuns, como desenvolvimento conjunto de novas tecnologias, dando vantagens aos envolvidos em tais parcerias frente aos demais concorrentes não participantes (STONER e FREEMAN, 1999).

Há ainda um segundo grupo de *stakeholders* que não faz parte do ambiente externo da organização, mas sim do seu ambiente interno, e que exercem fortes pressões sobre as estratégias de uma empresa, sendo aqui definidos como *stakeholders* internos (STONER e FREEMAN, 1999), divididos em:

- Empregados: este grupo de *stakeholder* apresenta cada vez mais poder de ter seus interesses satisfeitos, pois à medida que as empresas necessitam de maiores padrões de qualidade, gestão participativa e grupos de trabalho autogeridos, com a redução de níveis hierárquicos intermediários, elas têm de buscar formar seus quadros de funcionários com pessoas cada vez mais qualificadas, e também mais exigentes e conhecedoras de seus direitos, sendo que suas respectivas produtividades se darão em função do atendimento de suas necessidades, possibilitado pelas atividades que desempenham (STONER e FREEMAN, 1999);
- Acionistas/ proprietários: ainda que tradicionalmente este *stakeholder* esteja interessado, principalmente, no retorno de seus investimentos, agora passam a também fiscalizar as operações das organizações, exigindo de seus administradores o cumprimento de acordos e a condução dos negócios dentro de normas socialmente aceitas, pois percebem que um lucro de curto prazo obtido por meio de atitudes eticamente reprováveis pode se reverter em perdas bem maiores em um período mais longo, representando prejuízo na soma total (FREEMAN, 1984).

A crescente sensibilidade às questões éticas, o aumento da competição e a monitoração da mídia, combinados, criam uma situação complexa a ser gerenciada:

em um aspecto os dirigentes devem estabelecer estratégias que tornem suas empresas competitivas em um mundo dominado pela lógica econômica, proporcionando altos retornos a seus proprietários; por outro lado, algumas destas estratégias podem conduzir a ações que prejudicam alguns *stakeholders*. O que o gerenciamento baseado nos *stakeholders* propõe é exatamente uma forma de se lidar com este dilema (HARRISON e FREEMAN, 1999). Assim, quanto maior for o atingimento dos objetivos conjuntos da empresa e dos seus *stakeholders*, maior será a satisfação dos acionistas, pois melhores serão os resultados financeiros da organização (FREEMAN e GILBERT, 1988).

Citando exemplos de como esta preocupação com *stakeholders*, especialmente os mais relacionados com questões sociais, pode se reverter em melhores resultados econômicos, Kanter (1999) considera que o setor social é uma potencial fonte de inspiração para inovação nas práticas gerenciais. O setor social que era tradicionalmente encarado como um local para se praticar filantropia, doar equipamentos obsoletos e empregar executivos aposentados, atualmente começa a ser visto como o local oportuno para se desenvolver novas idéias, demonstrar e testar novas tecnologias, desvendar novos segmentos de mercado, e até resolver velhos e padronizados problemas administrativos. Usando-se, como ilustração, dos casos que a autora cita em seu artigo, a IBM e a Bell Atlantic, ambas investindo em projetos ligados a educação pública desenvolveram produtos que, após serem testados e aprovados nestes projetos, passaram a ser comercializados, como ferramentas de reconhecimento de voz da IBM – usados no ensino de leitura para crianças em fase de alfabetização, e novos modos de transmissão de dados (áudio e vídeo, em especial) da Bell – usados como facilitadores do ensino a distância. Estes dois exemplos de investimento na comunidade ‘se pagaram’ com a economia que representaram ao setor de P&D das companhias. O grupo hoteleiro Marriot International investindo em cursos para melhoria das atividades caseiras das pessoas da comunidade em que está localizado, acabou descobrindo maneiras mais eficientes de treinamento para seus próprios funcionários – que são integrantes desta comunidade – e reduzindo seus índices de absenteísmo e *turnover*. O Bank Boston, ao criar projetos que prestavam uma espécie de consultoria para pequenas empresas acabou por descobrir um padrão de necessidades destas e criou serviços

especiais e exclusivos para atender este novo e rentável segmento. Ou seja, como a própria Kanter conclui, a responsabilidade social das empresas deve deixar de ser uma simples filantropia para se tornar uma fonte de inovação, conseguindo satisfazer interesses econômicos e sociais.

Especificamente quanto ao *stakeholder* consumidor, o bom relacionamento com o cliente, com um tratamento cordial, justo e honesto se reflete no comportamento de compra deste consumidor, que faz com que suas compras sejam feitas mais repetidamente, movidas pela lealdade à marca, o que, em última análise, implica em melhores resultados financeiros (KOTLER, 1996; SCHIFFMAN e KANUK, 2000). Em uma pesquisa sobre a influência das práticas empresariais no comportamento de compra do consumidor, os resultados mostram que a postura ética de uma empresa é um fator diferenciador no ato de compra, pois a maioria dos entrevistados (91%) considera que o comportamento ético do fabricante é importante no processo de compra de seu produto, uma vez que tal postura é esperada por 80% dos entrevistados, sendo que 71% da amostra recompensariam tal forma de gestão pagando até preços mais elevados pelos produtos de empresas éticas e que, ainda que venham a comprar produtos de empresas reconhecidamente não-éticas, isto só se dá se o preço destes for bem inferior ao das demais opções (61%) – uma forma de punição a um comportamento antiético. Assim, em mercados onde se torna cada vez mais difícil diferenciar produtos, a gestão ética pode ser tida como uma ferramenta de melhoria na participação de mercado (CREYER e ROSS, 1997)

A relação entre ética e negócios está, portanto, muito mais relacionada ao entendimento e a análise crítica dos fundamentos básicos de negócios em si do que suplementá-los com conceitos morais – ainda que estes sejam influenciadores e presentes nos negócios (SOLOMON, 1992). Segundo este autor, uma gestão empresarial ética envolve parceiros comerciais e consumidores (aqui chamados *stakeholders*), que pressupõe uma rede de entendimentos e acordos entre estes e a empresa, resultando em um conjunto de comportamentos comuns (como pagar, como negociar, o que é permitido, o que é inadmissível), ou seja, os negócios devem ser reinterpretados como uma “prática”, um sistema estabilizado de comportamentos, definido por certas regras e objetivos. Disto resulta que a maior atenção deve ser dada a estes objetivos e propósitos associados à prática

empresarial, e às regras, papéis e responsabilidades a eles associados, que são necessários para sustentar qualquer ação. Aí o autor ressalta que é preciso ver o “obter lucro”, ligado à gestão de empresas com fins lucrativos, não como um objetivo, como a visão economista predominantemente analisa, mas sim apenas como um meio, uma meta interna, a qual permite à empresa participar “do jogo”, ou seja, obter lucro tem de ser analisado como uma necessidade, e não como uma aspiração (SOLOMON, 1992).

Nesta abordagem, Hamel e Prahalat (1989) alertam para o fato de que o modo como os negócios são tradicionalmente encarados nos tempos atuais, como uma disputa por posições, na qual, independente da escolha preferencial ou defensiva da organização, a prosperidade da empresa é o resultado de seu poder de barganha e nível de influência sobre as estratégias dos outros agentes (os *stakeholders*, incluindo os consumidores, os fornecedores, os empregados e, também, os concorrentes) é uma visão que tem de ser alterada, pois este modelo baseado na competição dos participantes pode trazer resultados positivos ao agente mais forte, e, em geral, apenas por um período curto, não se sustentando tal relação de fidelidade entre as partes por maiores durações, pois os agentes mais enfraquecidos, não tendo satisfeitos os seus interesses neste tipo de negociação, rompem tal acordo. Para mudar este panorama, o que os autores propõem é a mudança na lógica dos negócios, do tradicional enfoque nos interesses próprios, que incita a competição entre as partes, para o da cooperação entre os envolvidos no negócio, na qual a lógica é buscar o atendimento conjunto dos interesses de todos os *stakeholders*. Este estudo cita exemplos de práticas empresariais em que o sucesso é muito mais função da habilidade de cooperar do que da de competir, pois o mercado atualmente exige uma ‘competição’ por aprendizado, inovação, *design*, criatividade, confiabilidade muito mais rápida que a competição ‘negativa’ entre as contrapartes do negócio. Esta nova natureza de competição cria novas possibilidades de condução dos negócios, baseadas na conversação entre os agentes envolvidos, constituindo-se no que se pode chamar de princípios da ética empresarial, que vê na cooperação um modo de se conseguir melhores resultados financeiros sustentáveis do que os obtidos pela competição (exemplos de tais

práticas podem ser vistos também nos estudos de Senge, sobre aprendizagem organizacional, e de Deming, sobre melhoria contínua e qualidade total)

Para tentar dar uma certa coerência a estas práticas, Liedtka (1998) agrupou os conceitos comuns encontrados em tais práticas nos seguintes temas:

1. Criar um senso de significado, uma visão e propósitos compartilhados, que conectem os interesses das contrapartes e os organizacionais;
2. Desenvolver uma perspectiva do sistema em seu todo, uma visão que faz com que cada participante se sinta como um integrante de um sistema mais abrangente, conseguindo analisar como influencia todo este sistema e como também é por ele influenciado;
3. Enfatizar os processos do negócio, mais do que a hierarquia e a estrutura;
4. Manter as tomadas de decisão focadas sobre os processos de trabalho;
5. Disponibilizar informações dentro do sistema;
6. Buscar o constante desenvolvimento, tanto dos níveis individuais como organizacionais;
7. Encorajar o diálogo.

Sendo que este último é talvez o mais importante dos temas (LIEDKTA, 1998), pois o diálogo requer a abertura para a divisão dos interesses de cada um, uma disposição para ouvir e entender as perspectivas dos outros, e o desafio para mudar os próprios pensamentos e o dos outros. Assim, é preciso usar os conflitos, geralmente encontrados entre as contrapartes, de forma produtiva para buscar descobrir novas soluções ao invés de simplesmente escolher entre as alternativas individuais existentes. Para isto é preciso que os envolvidos no diálogo tenham habilidade para conversar e trabalhar juntos, em um modo de desenvolvimento mútuo, o que exige a liberdade de exposição de seu próprio pensamento e a disposição para mudá-lo, resolvendo os conflitos de interesses por meio da discussão e não da omissão ou supressão.

O diálogo tem a capacidade de alterar a posição que cada indivíduo sustenta, transformando o grupo, a organização e a sociedade, mediando a relação entre os níveis individual e coletivo. Ao considerar os indivíduos como depositários de idéias e também como seus criadores, o diálogo resulta em uma ‘co-criação’ de significados: o consenso oriundo do diálogo possibilita que cada indivíduo internalize as perspectivas dos demais e assim se enriqueça com um maior e melhor senso do todo envolvido na discussão (LIEDKTA, 1998). Como resultado desta nova prática empresarial baseada na discussão, no diálogo, na conversação, no consenso, pode-se satisfazer tanto os interesses dos agentes com fins lucrativos (acionistas, fornecedores, consumidores) quanto dos com fins sociais (comunidade, governo, meio ambiente).

Outro estudo nesta mesma linha é o que considera que as decisões organizacionais repercutem em três grandes níveis: o institucional, o organizacional e o individual; e que tais decisões devem visar o máximo atendimento possível dos interesses de cada um destes níveis (WOOD, 1991). Sucintamente, o nível institucional refere-se a tudo que é externo à organização e que com ela se relaciona (meio ambiente, governo e legislação, políticas, comunidade local, fornecedores); o nível organizacional se refere ao que é próprio da organização (departamentos, estrutura, tecnologia, fornecedores); e, por fim, o nível individual abarca tudo o que diz respeito ao indivíduo, ao ser humano (satisfação psico-fisiológica, condições de trabalho). Estes níveis são afetados por três princípios estruturais: legitimidade, responsabilidade pública e prudência gerencial. A legitimidade opera no nível institucional e refere-se à natureza da relação entre negócio e sociedade e especifica o que se espera de qualquer agente por parte de seus outros membros institucionais, ou seja, a legitimidade de um negócio é a aceitação das relações que se estabelecem entre as partes envolvidas no negócio, entre os *stakeholders*. A responsabilidade pública refere-se aos objetivos empresariais como constituídos a partir da sua relação e impacto com o seu ambiente, variando para cada empresa; ou seja, relaciona-se ao impacto das ações organizacionais no ambiente externo. A prudência gerencial é orientada ao dirigente (nível individual) e enfatiza sua responsabilidade como ator com capacidade de forte influência sobre a moral dominante na organização e que deve promover resultados eticamente aceitáveis. A

autora analisa estes três princípios estruturais dentro dos domínios da economia, da lei, da ética e da filantropia (do original inglês: *discretionary*), que serão detalhados quando da influência das características pessoais dos dirigentes e da ética nas estratégias empresariais.

Percebe-se por estes estudos, principalmente no de Freeman (1984) e Liedtka (1998), ainda uma forte presença de interesses financeiros que são, senão o principal, um dos principais tópicos de uma empresa com fins lucrativos em um mundo capitalista. O diferencial do gerenciamento baseado nos *stakeholders* é que o ganho de uma parte não implica no prejuízo das outras, e nem o tolera, ainda que estes ganhos não sejam igualitários, mas sim consensuais, tendo na cooperação entre os envolvidos a principal força para o mútuo desenvolvimento, embora esta permanência não muito explorada na lógica administrativa atual (ETZIONI, 1988).

Do ponto de vista ético, este tipo de estratégia exige o atendimento, predominantemente, da ética da responsabilidade, pois cada parte responde pelas conseqüências de suas ações (WEBER, 1919, *apud* ENRIQUEZ, 1997), sendo que empresa, acionistas e demais *stakeholders*, cada qual com interesses próprios, têm de buscar o consenso de suas decisões e ações para que se estabeleça uma relação na qual todos ganhem. Esta mesma ética pode ser adotada para fundamentar o trabalho de Wood (1991), pois as ações empresariais têm conseqüências não apenas no nível organizacional, mas também no institucional e no individual, de tal modo que as estratégias da empresa têm de atender à ética weberiana da responsabilidade, buscando resultados positivos para os envolvidos em tais ações, e isto pode ser conseguido através do consentimento, no qual todos os afetados por tais estratégias chegam à satisfação consensual de seus interesses particulares, antes de serem implementadas tais estratégias. Toda esta abordagem da Teoria dos *Stakeholders* pode ser descrita a partir de conceitos apresentados por Weber (1991), destacando-se a racionalidade instrumental; o “uso” e o “costume” nas relações sociais; o poder e a dominação.

Quanto à racionalidade instrumental, a gestão baseada nos *stakeholders* atende, como já visto, à ética da responsabilidade, a qual avalia as conseqüências prováveis das ações antes de implementá-las, responsabilizando o seu agente por

tais. Assim, cada contraparte envolvida na relação com a empresa (a própria organização, acionistas, fornecedores, comunidade, governo...) é conhecedora de quais são as suas responsabilidades dentro desta rede que se forma e sabe quais as conseqüências cabíveis em caso de seu não cumprimento. A lógica que opera é, portanto, fundamentalmente instrumental, pois as ações são racionais, ou seja, baseadas na razão e não nas emoções ou tradições, e utilitaristas, que estabelece um cálculo de quais seriam os melhores meios para atingir os fins pretendidos (WEBER, 1991). A diferença que se verifica em relação à práxis organizacional atual é que este utilitarismo não é primordialmente econômico, não que não tenha tal objetivo, mas para atingi-lo a Teoria dos *Stakeholders* propõe que antes seja necessário buscar a satisfação, ao menos em partes, dos interesses de todos os envolvidos nas estratégias empresariais, pois só assim se terão resultados econômicos sustentáveis (FREEMAN, 1984).

A dificuldade da adoção da gestão baseada nos *stakeholders* pode ser explicada, ao menos em parte, pela influência do “uso” e do “costume” nas relações sociais. O uso vem a ser a uniformidade de condutas, uma repetição de uma mesma prática dentro de um grupo; e o costume vem a ser um uso de longa data (WEBER, 1991). Pois bem, o costume do empresariado contemporâneo (até por exigências contingenciais) é a obtenção de bons resultados econômicos, via de regra no menor prazo possível, apresentando uma barreira a ser superada, pois a gestão dos *stakeholders* presume resultados econômicos igualmente favoráveis, ou superiores, e duráveis, mas em contrapartida exige um certo período de ‘maturação’ até que todas as contrapartes se ajustem e saibam e atuem precisamente de acordo com suas responsabilidades (FREEMAN, 1984). Para tal, o que tem de ser demonstrado é que este costume, embora tenha se originado de uma razão instrumental, hoje está passando por um questionamento, pois este tipo de prática puramente econômica se baseia, nas condições atuais, muito mais na tradição (costume) do que no racionalismo instrumental, e que se o objetivo (fim) é obter melhores resultados econômicos, os meios de atingi-lo estão na satisfação conjunta dos interesses de todos os envolvidos, até porque isto passa a ser cada vez mais uma exigência contingencial.

Neste ponto é preciso se fazer uma análise das relações de poder e de dominação entre os agentes envolvidos. Como já mencionado, os interesses dos diversos *stakeholders* são diferentes e, não raro ou comumente, divergentes e até conflitantes (SROUR, 2000). Este conflito de interesses é mediado por uma lógica que se estabelece nas relações de poder e de dominação entre os envolvidos. Ainda que tal temática seja importante, não a aprofundaremos neste trabalho, pois se detalhada fugiria ao alcance desta pesquisa, limitando-a a conceitualizações weberianas. Poder é a probabilidade por parte de um dado agente de conseguir realizar seus próprios objetivos, ainda que estes se oponham aos dos outros com os quais mantém uma relação social, de tal modo que se pode dizer que toda relação social carrega em si uma lógica de poder. Já o conceito de dominação é mais restrito, referindo-se aos casos de uso de poder em que um agente obedece a uma ordem dada por outrem (WEBER, 1991). O conflito de interesses entre os *stakeholders* será, portanto resolvido pelo uso da razão e da relação de poder, resultando no consenso, e não na igualdade, da satisfação destes interesses, podendo-se prever que as partes que detém maior poder nesta relação terão seus interesses mais satisfeitos que os demais, sem que isto implique em prejuízo destes últimos, pelo contrário, estes também sairão satisfeitos desta relação (SROUR, 2000). Cabe aqui uma breve referência ao conceito de justiça nesta relação entre organização e *stakeholders*.

Segundo Rawls (1981), a justiça, em uma sociedade em ordem, deve ter como conceito público o reconhecimento dos direitos dos outros, indo além das funções distributivas, que premiam eficiência, coordenação e estabilidade sociais. Assim, o simples benefício da maioria dos envolvidos em uma relação – ao contrário do que o pensamento utilitarista geral postula – não implica, necessariamente, em justiça. Para que uma relação seja justa, dois princípios têm de ser respeitados:

1. o da mais ampla liberdade possível a uma parte, em igual grau de liberdade das demais;
2. as desigualdades entre as partes só serão aceitáveis se possibilitarem uma expectativa de vantagens para todos (RAWLS, 1981).

Fazendo-se o cruzamento da teoria da justiça (RAWLS, 1981) com a teoria da gestão baseada nos *stakeholders* (FREEMAN, 1984), percebe-se que a igualdade entre as partes não significa justiça, nem tampouco a busca pela maximização da utilidade média total pode tornar a relação justa. Para que a teoria dos *stakeholders* seja justa, todos os envolvidos têm de ter igual liberdade de participação e as diferenças de benefício entre as partes envolvidas devem privilegiar os mais fracos nesta relação, devido à posição inicial desfavorável destes, buscando minimizar tais diferenças, sem que isto seja confundido com benevolência, pois de todas as partes – inclusive das mais fracas – é esperada a máxima eficiência possível. Outra situação que pode ocorrer, ainda que não sendo a ideal, é quando as diferenças se reverterem em benefícios, a todos os envolvidos, superiores aos retornos que estes teriam obtido caso se tivesse uma relação sem diferenças (RAWLS, 1981).

Como um maior aprofundamento desta temática da justiça foge ao alcance desta dissertação, neste trabalho o conceito de consenso será mantido conforme o utilizado pelos autores citados.

Este consenso entre as partes não deriva de uma relação harmônica entre elas, mas sim de uma combinação entre a satisfação dos interesses individuais em conjunto com a observância de comprometimentos morais, visando um equilíbrio entre estes aspectos utilitaristas e altruístas, e não a maximização de um em detrimento do segundo (ETZIONI, 1988). Esta relação pode ser mais bem explicada por meio de uma extensão do conceito de consentimento (ETZIONI, 1974), que trata especificamente dos conflitos entre os interesses da organização e dos indivíduos que a integram. Ao se expandir esta relação de organização/ indivíduo para organização/ contrapartes não se perde sua lógica, pois a definição de consentimento dada pelo próprio Etzioni trata de ator e agente: “relação na qual um ator se conduz de acordo com uma diretiva formulada por um agente de poder, ou como orientação de um ator subordinado no tocante ao poder aplicado”. Este consentimento depende basicamente das relações de poder entre as partes (correspondentes ao conceito weberiano) e do envolvimento, que vem a ser o quanto um agente está orientado a seguir determinado objetivo, tanto em termos de direção como de intensidade. Este envolvimento pode ser representado através de um *continuum* que vai do negativo de alta intensidade – classificado como alienativo,

ao intensamente positivo – chamado de envolvimento moral, passando por um tipo intermediário denominado calculativo, em que se estabelece um envolvimento de baixa intensidade, ora positivo, ora negativo. O consentimento entre os *stakeholders* se dará com relações de poder não coercitivas – uma dominação do tipo legitimada – e com envolvimento tanto mais próximo possível do extremo moral, ou seja, um calculativo positivo e com a maior intensidade concebível entre as contrapartes.

Embora por vezes não se atinja este consentimento, permanecendo o desacordo, isto pode ser explicado, em tese, pela falta de informação e pobreza de argumentação das partes envolvidas no conflito. Em geral, os desacordos são mais freqüentes quando se dão em relação a pressuposições e crenças pessoais, originadas nos processos de socialização do indivíduo, que em relação a práticas e políticas. Entretanto, independentemente da origem dos desacordos, as ações são tomadas baseadas nas informações disponíveis e suficientes, e não em todas as informações que estejam relacionadas a tais ações, podendo-se admitir que quando participantes com diferentes posições compartilham suas informações próprias – que seriam por si mesmas justificadoras de suas ações, a quantia de informações consideradas passa a ser maior e as ações são tomadas em vista de uma abordagem maior, a qual abrange os interesses das diversas partes envolvidas, permitindo ao grupo chegar a um acordo, um consentimento (BROWN, 1993).

Nesta nova forma de gestão empresarial, baseada na “reflexão ética”, o ‘outro’ não pode ser interpretado como o ‘inimigo’, com uma lógica na qual o ganho de um implica na perda do segundo, a qual impede o questionamento das propostas particulares, inviabilizando o acordo. O consentimento só é possível quando os diferentes pontos de vista passam a ser encarados como enriquecedores do processo de decisão, e não como perturbadores deste, pois nesta diversidade de perspectivas particulares, os pontos fracos de cada um passam a ser questionados, buscando solucioná-los, e os pontos fortes passam a ser ratificados e aprimorados antes da implementação própria da ação, diminuindo a possibilidade de conseqüências imprevistas quando a seleção da ação, trabalhando-se, assim, com uma abordagem ganha-ganha, ainda que com ganhos diferentes (BROWN, 1993).

Esta noção de consentimento contém um forte componente ético, pois busca integrar nas ações empresariais os valores organizacionais e os dos demais agentes abrangidos, ressaltando que o consentimento positivo altamente intenso e o envolvimento moral máximo nunca se efetivam, de maneira absoluta, em nenhuma relação social, pois sempre existirão tensões entre as partes, porém, embora não podendo ser totalmente eliminado, tal conflito pode sempre ser diminuído (RAMOS, 1983). O fato dos vários agentes envolvidos em uma relação terem diferentes interesses e pontos de vista não implica que estes sejam necessariamente opostos. Pode-se supor que sejam, ao menos em algum aspecto, complementares; e é exatamente a partir desta complementaridade que se pode diminuir o conflito entre as partes (BROWN, 1993).

Através da abordagem destes estudos vê-se o relacionamento existente entre ética (da responsabilidade, em especial), fatores contingenciais e estratégias.

2.6 Ética, características pessoais dos dirigentes e estratégias empresariais

Além de fatores contingenciais, as características dos dirigentes também influenciam as estratégias de uma organização (CHILD, 1997), de modo que os valores com os quais estes dirigentes têm um maior compromisso pessoal acabam por orientar e influenciar os objetivos organizacionais. Além do que, há que se ponderar que os dirigentes, assim como qualquer outro indivíduo, não estão isolados, não são 'atomizados' da sociedade, mas sim carregam consigo uma moral que precede a razão, ou, em outras palavras, a racionalidade é empregada somente após o crivo da moral, a qual, se contrariada, acarreta consequências externas, como rejeição do grupo, e internas, como o estresse decorrente da dissonância entre valores e atitudes, podendo-se considerar que a moral seleciona os objetivos e a racionalidade, os meios para atingi-los (ETZIONI, 1988). Portanto, as ações adotadas pelos dirigentes devem ser satisfatórias para os negócios da empresa e atender aos códigos morais pessoais destes dirigentes (CADBURY, 1987).

Entretanto, estas considerações éticas e comerciais são, geralmente, conflituosas, não havendo uma fórmula universal e simples de resolução deste

dilema. Pelo contrário, tal conflito se torna ainda mais complexo quando se avaliam os interesses das partes afetadas pela decisão (os *stakeholders*), cabendo ao dirigente avaliar os interesses e importância de todos os envolvidos, não se abstendo de alguma forma de julgamento ético. Aí se encontra o ponto vulnerável de toda estratégia: enquanto a mensuração econômica é impessoal, universal; a avaliação ética depende dos costumes e morais regionais e, até pessoais. Assim, a sociedade estabelece o quadro ético no qual aqueles que dirigem as empresas têm de trabalhar seus códigos de conduta pessoais, e que, por sua vez, influenciam, podendo até dominar, as estratégias da organização. Em suma, como as pessoas e organizações são julgadas pelas suas ações, e não por declarações e códigos escritos, as estratégias têm de atender, ou ao menos não contrariar, as exigências morais coletivas – da sociedade – e individuais – dos dirigentes (CADBURY, 1987).

Retomando a influência dos dirigentes nas estratégias das empresas, pode-se aceitar que aqueles executivos que são fortemente comprometidos com a ética influenciarão suas organizações a desenvolverem uma postura também ética (PAINE, 1995). Entretanto, o ambiente empresarial no qual os dirigentes têm de conduzir seus negócios, por vezes, exige outras preocupações, como maiores retornos aos acionistas ou posicionamento frente à concorrência, forçando-os a ter de dividir seu tempo no atendimento destas várias, e não raro divergentes, exigências – as tensões entre as éticas da convicção e das responsabilidades (RAMOS, 1983) . Cabe, então, ao dirigente comprometido com a ética deixar explícito em suas mensagens e atitudes que, ainda que existam outros interesses importantes, a conduta eticamente aceita pela sociedade deve sempre se sobrepôr a estes, de tal maneira que os empregados se encorajem a internalizar – ou ao menos condescender – e agir conforme os valores predominantes nos dirigentes (WEAVER, TREVINO e COCHRAN, 1999), sendo que estes valores pessoais devem ser os mesmos que são esperados da corporação, enquanto instituição, pela sociedade (SHERWIN, 1983).

Pode-se aceitar que os dirigentes necessitam considerar aspectos éticos durante os processos de planejamento estratégico de suas empresas por duas principais razões: a primeira é que muitos empresários escolhem conduzir seus negócios conforme padrões de comportamento ético geralmente aceitos porque eles

querem assim agir, seja por princípios religiosos, altruísmo ou qualquer outro motivo, ou simplesmente com o desejo de preservar sua reputação; a segunda razão, embora esta ainda não esteja claramente comprovada, é que ações antiéticas podem implicar em maus negócios, sendo tal prática reprovada pela própria lógica de maximização de lucro (CREYER e ROSS, 1997). Ou seja, a idéia de Friedman (1980) de que a responsabilidade social de uma empresa é exclusivamente gerar o máximo lucro possível para seus acionistas é simplista, pois isola os elementos econômicos de seu sistema maior de decisões: o sistema social, o qual, se contrariado, reflete-se em consequências negativas no próprio plano econômico (CADBURY, 1987).

Não por acaso a preocupação com questões éticas nos temas organizacionais tem sido crescente historicamente, sendo que, para que uma corporação tenha uma gestão ética, três aspectos são indispensáveis: além de (1) elevados desempenhos econômico e ético e de (2) um ambiente corporativo que contemple a ética, (3) o executivo principal tem de ser reconhecidamente uma pessoa com correção moral em seu agir (ANDREWS, 1989). Isto porque, em situações organizacionais incertas, ambivalentes, com informações incompletas, múltiplos pontos de vista e responsabilidades conflitantes, as estratégias da empresa seguem o que advém:

1. do processo de tomada de decisão da organização; e
2. dos valores pessoais (integridade, experiência, inteligência) de dirigente (ANDREWS, 1989).

Quanto ao processo de tomada de decisão, como já citado, ele deve contemplar os interesses e influências de cada uma das partes envolvidas (Teoria dos *Stakeholders*), buscando a minimização dos conflitos por meio de discussões entre os grupos, que resultará em um consenso das ações a serem adotadas por toda a empresa (ANDREWS, 1989). Ainda que esta seja cada vez mais uma condição para legitimar a empresa frente a seus múltiplos públicos, por vezes os conflitos não conseguem ser satisfatoriamente resolvidos, cabendo ao executivo a decisão final. Por ter tamanha responsabilidade, há três qualidades que são imprescindíveis a um dirigente ético:

1. reconhecer temas éticos e ponderar as conseqüências das diversas alternativas apresentadas como solução de um problema;
2. avaliar os diferentes pontos de vista e escolher o mais adequado ao contexto dado;
3. tomar decisões em ambientes incertos (ANDREWS, 1989).

Portanto, os valores pessoais e as aspirações éticas dos líderes de uma companhia estão implícitos em todas as estratégias organizacionais, as quais, para serem sustentáveis em longo prazo, têm de ponderar aspectos éticos, além de econômicos (ANDREWS, 1989). Nesta abordagem, Carroll (1979) diz que a sociedade espera que a organização considere aspectos econômicos, legais, éticos e filantrópicos de suas ações, em todos os seus negócios. Assim, pode-se dizer que uma instituição com fins lucrativos é basicamente uma unidade econômica, com objetivo de produzir bens e serviços desejados pela sociedade e a ela vendê-los com lucro, desde que respeitando os demais valores desta coletividade, ainda que, em um sistema capitalista, todas as demais regras do negócio sejam preditas por este aspecto econômico (CARROLL, 1979).

Assim como a sociedade aceita que uma empresa obtenha lucro como recompensa de sua eficiência e eficácia, a sociedade também exige que os negócios se façam dentro do que as leis regem. A segunda responsabilidade de uma empresa é agir de acordo com as leis, sendo-lhe permitido obter vantagens (administrativas, financeiras, mercadológicas) desde que seus atos atendam às prescrições do sistema legal da sociedade na qual a organização se insere (CARROLL, 1979).

Mais do que a simples obediência às leis formais, a terceira responsabilidade de uma empresa – a responsabilidade ética – representa a forma de comportamento e as ações empresariais condizentes com as normas éticas que a sociedade espera que a organização siga; comportamentos e práticas que, em muitos casos, extrapolam as exigências legais, e que, se não respeitados, revertem-se em alguma forma de represália ou punição à própria empresa, por parte da sociedade (CARROLL, 1979 e 1999). Para que uma organização seja considerada ética é

essencial a sua abertura, a sua transparência perante a sociedade – seus *stakeholders* (CADBURY, 1987). Transparência esta que exige que uma ampla e quase irrestrita gama de informações organizacionais sejam disponibilizadas a todos os interessados (ANDREWS, 1989).

Por fim, as responsabilidades filantrópicas (do original inglês: *discretionary*) representam o papel voluntário que a organização assume, sem que este seja exigido ou cobrado pela sociedade, o que as diferencia das responsabilidades éticas citadas anteriormente. Exemplos de atividades voluntárias incluem doações filantrópicas a entidades beneficentes e programas internos de combate a drogas, álcool e tabaco (CARROLL, 1979). Esclareça-se que, por falta de um vocábulo mais adequado para a tradução do termo original inglês “*discretionary*”, este será traduzido, neste estudo, como filantrópico, significando aqui tudo o que é feito além do predito em lei e além do esperado e exigido pela sociedade. Ou seja, ações filantrópicas, nesta pesquisa, se referem a ações que, se realizadas, podem ser vistas como um diferencial, mas que, se não praticadas, não implicariam em nenhuma penalização legal, nem tampouco ética ou de reprovação social e moral.

A participação que cada um destes quatro aspectos têm nas estratégias de uma empresa depende, entre outros fatores, da respectiva valoração dada pelos dirigentes (SHARFMAN *et al.*, 2000). O modo como os dirigentes avaliam os eventos externos (no caso, as diferentes responsabilidades) e tomam suas decisões depende de como estes eventos se relacionam com suas orientações e seus interesses e da extensão à qual estão pessoalmente investidos nas ações organizacionais (GREENING e GRAY, 1994; CADBURY, 1987). Sharfman *et al.* (2000) conduziu um estudo no qual relacionava o fator predominante dos dirigentes com as estratégias de indústrias do setor químico, que tinham a ética como forma de gestão, sendo que tais fatores limitavam-se aos quatro aspectos componentes de uma decisão empresarial propostos por Carroll (1979) – econômico, legal, ético e filantrópico – concluindo que os fatores predominantes nos dirigentes de fato influenciam nas estratégias da organização; que os aspectos econômicos são os mais encontrados como dominantes; e que as responsabilidades éticas são, não raro, confundidas com obediência a legislações e com obras de caridade, filantropias.

Talvez isto possa ser explicado pelo fato de que os administradores ainda sejam avaliados de uma forma – míope – quantitativa de curto prazo, baseada em retorno sobre investimentos em um período dado, centro de custos, etc.; e não de uma forma qualitativa, com avaliação das conseqüências futuras das estratégias por eles adotadas, pois esta última recai em uma subjetividade de avaliação muito maior que a do tipo quantitativo e que, por este motivo, não é aceita como um referencial preciso para condutas empresariais (ANDREWS, 1989). Não que se renegue a importância de aspectos econômicos, até porque uma organização comprometida com a ética só será viável se obtiver resultados econômicos positivos, mas este aspecto financeiro tem de ser apenas mais um valor empresarial, e não o único. Do contrário, os dirigentes terão, se necessário, que abdicar de suas convicções pessoais morais para atingirem os resultados financeiros de curto prazo que lhes são exigidos (ANDREWS, 1989).

A sociedade, porém, tem passado a exigir – de modo ainda tímido, mas crescente –, que as empresas passem de uma instituição econômica para uma instituição sócio-econômica, que considera também seu desempenho qualitativo (ANDREWS, 1989). E é devido a esta preocupação qualitativa que se pode considerar que, ainda em se aceitando que os objetivos organizacionais sejam analisados racionalmente, os aspectos mais significativos aos dirigentes influenciam, podendo até dominar, tal análise, pois fornecem como que uma preleção dos objetivos aceitáveis, estabelecendo já no início do processo estratégico uma espécie de filtro seletivo que considera a congruência ou o antagonismo entre as estratégias possíveis e as orientações predominantes dos dirigentes, excluindo os antagônicos e dando seqüência aos congruentes (LIEDTKA, 1989).

Pelos estudos citados neste item pode-se fazer uma correlação das estratégias com a ética da convicção weberiana (explanada no item 2.4), pois se os dirigentes obedecerem a normas de condutas fundadas em alguma linha de convicção (ética ou econômica, por exemplo), as estratégias tenderão a seguir estas mesmas convicções, ou ao menos não contrariá-las. Assim, as convicções dominantes nos dirigentes acabam por fazer uma gradação dos diferentes aspectos e interesses envolvidos em uma estratégia.

Ao se analisar com maior atenção os aspectos envolvidos em uma decisão empresarial propostos por Carroll (1979): econômico, ético, legal e filantrópico, pode-se notar uma similaridade com alguns conceitos weberianos, sendo, respectivamente: ação social racional instrumental; ação social racional substantiva; transgressão/ costume; ação social afetiva (WEBER, 1991).

Na ação social racional instrumental, o indivíduo calcula racionalmente as prováveis conseqüências dos atos necessários como meios para se alcançar o fim desejado, sendo que, via de regra, existem meios alternativos de se lograr tal fim, cabendo ao indivíduo fazer a escolha que lhe pareça mais eficiente e de conseqüências menos prejudiciais em relação ao objetivo preterido (WEBER, 1991 ; GIDDENS, 1994); ou seja, os atos e correspondentes conseqüências usados como meios para obter determinado fim são funcionalmente racionalizados, principalmente em termos da eficiência de tais atos (RAMOS, 1983). Este modo de agir é típico do dirigente que prioriza os aspectos econômicos em suas estratégias, pois, para tal, a eficiência é um componente indispensável, e os seus atos são justificados através de uma relação custo/ benefício – ou meios/ fim.

A ação social racional substantiva é orientada por um valor, um ideal dominante, considerando o homem um ser dotado de razão, de uma inteligência intrínseca e autônomo das relações entre os fatos, capaz de controlar suas emoções, tradições e interesses próprios em privilégio de princípios mais coletivos de entendimento da realidade. Assim, o homem que age de modo racional substantivo se baseia em uma ética, aqui entendida como o conjunto de normas e valores coletivamente compartilhados (WEBER, 1991; RAMOS, 1983). Este modo de agir está relacionado com o dirigente que prioriza os aspectos éticos nas estratégias de sua empresa, propostos por Carroll. Há que se perceber que existe um limiar muito tênue, mas significativo, entre as ações racionais substantivas e as tradicionais: enquanto as últimas simplesmente repetem práticas antes bem sucedidas, sem questionar se ainda continuam sendo válidas; as primeiras, mesmo que baseadas em condutas coletivamente aceitas, estão constantemente interrogando-se sobre a validade atual destas (WEBER, 1991). Embora toda pessoa, inclusive os dirigentes, tenha a liberdade para fazer suas próprias escolhas, ao se analisar a perspectiva coletiva, como integrantes de uma sociedade, todo indivíduo

acaba por considerar nas suas escolhas os efeitos de sua respectiva socialização, pois estas acontecem sempre dentro de um contexto de sua vida como um todo, que via de regra não lhe é facultativo, mas imposto circunstancialmente. Este fator social condicionante não impede a pessoa de questionar sobre validade deste contexto (BROWN, 1993), de tal sorte que o agir do dirigente que se baseia nesta dinâmica de questionamento ético é diferente do agir baseado na ação prática: o primeiro se fundamenta no que já fora definido como “racionalidade coletiva”, ou seja, a razão oriunda do consenso e ajustamento de experiências passadas compartilhadas com as novas possibilidades coletivamente aceitas (ETZIONI, 1988); o segundo no “costume” de seus pares e antecessores, limitando-se a repetição de práticas já institucionalizadas e tidas como verdadeiras e inquestionáveis (WEBER, 1991).

Os aspectos legais que são envolvidos nas decisões dos dirigentes (CARROLL, 1979) podem ser relacionados com o conceito de transgressão, aqui entendido como a desobediência às leis, sejam estas “garantidas” – formais, escritas – ou “não garantidas” – informais, compartilhadas. A esta transgressão aplicar-se-ão penalizações prescritas nas legislações, tais como multas, sanções, reclusões; ou sanções por parte do grupo do qual o transgressor participa – uma punição informal. Ambas as formas têm um forte poder regulador, sendo uma ou outra forma mais influente, conforme a situação específica a que se refere (WEBER, 1991; GIDDENS, 1994).

Por fim, as ações sociais afetivas podem ser relacionadas aos aspectos filantrópicos envolvidos nas estratégias empresariais, pois estes implicam em uma ‘doação’ sem que se requeiram suas respectivas prestações de contas, correspondendo à característica da ação afetiva, a qual é nula ou escassa de avaliação sistemática quanto a sua eficiência (WEBER, 1991; RAMOS, 1983).

Como se pode esperar que diferentes dirigentes tenham diferentes convicções, esta hierarquização de aspectos virá do consenso entre os integrantes deste grupo, o qual pode ser entendido com o uso do conceito de consentimento, proposto por Etzioni (1961) – ver item 2.5. Mesmo se admitindo que tal consenso não seja verificado, a influência das convicções do dirigente dominante nas estratégias da empresa é algo que não deve ser menosprezado, sendo que, para

estas situações, a estratégia passa a ser abordada a partir da escola estratégica do poder (MINTZBERG, 2000), na qual prevalecem os interesses dos integrantes com maior força neste jogo político (MORGAN, 1996).

Portanto, pelo exposto neste item, pode-se aceitar a relação entre ética (da convicção, em específico), características dos dirigentes e estratégias empresariais.

2.7 Ética e estratégias empresariais: a abordagem instrumental

Observa-se nos estudos apresentados nos itens anteriores (FREEMAN, 1984; WOOD, 1991; CARROLL, 1979; SHARFMAN *et al.*, 2000; entre outros) a idéia comum do atendimento dos interesses dos diferentes agentes envolvidos em uma relação organizacional como algo viável e possível. Tais artigos são citados e orientadores de um grande número de trabalhos sobre ética nos negócios e de responsabilidade social empresarial. Entretanto, ainda que conhecidos e aceitos, tais enfoques também são alvos de críticas, pois, para seus críticos, a primazia dos interesses coletivos sobre os econômicos é errônea e, na verdade, inversa, ou seja, a lógica dominante ainda continua sendo a econômica e os interesses coletivos somente são um meio moderno de obter melhores resultados financeiros. Embora tal classificação ‘ética meio’ – instrumental – ou ‘ética fim’ – substantiva – não seja o foco principal desta dissertação, não se pode deixar de mencioná-las, pois como colocado na introdução, este trabalho propõe-se a estudar a ética ‘bela’ e a ‘maquiavélica’. A organização “onipotente sobre a cidade”, podendo atuar em todas as facetas da sociedade, e até se assumindo responsável por todas estas (não só econômica, mas também política, cívica, social, ecológica e até, psíquica – detalhadas anteriormente), com características que tendem à perfeição, apresentando-se como um agente de “responsabilidade ilimitada”, com visão social de futuro baseado na ética, é uma concepção equivocada, pois utiliza-se de um conceito de ética travestida (ENRIQUEZ, 1997), que diz relevar os interesses de todas as partes envolvidas em suas relações, mas continua a subordinar todas as demais responsabilidades à econômica, de modo que os interesses alheios são

atendidos desde que sejam, primeiramente, satisfeitos os interesses da organização, comumente econômicos (JONES, 1996).

Em uma abordagem mais marxista, a empresa ética, primando pela responsabilidade social ao invés da acumulação de capital ou lucro, é aceitável somente se desconsiderado todo o entendimento de sustentação do capitalismo (JONES, 1996). O sistema econômico capitalista dominante no mundo atual é baseado na propriedade privada, na produção para o lucro, no trabalho assalariado e no uso de mecanismos de mercado para organizar eficientemente as forças produtivas da sociedade. No capitalismo, o lucro geralmente é ampliado quando a empresa busca:

- evitar ou eliminar a competição;
- maximizar a produtividade organizacional; e
- socializar os custos de produção.

Assim, qualquer firma capitalista visa organizar seus recursos de capital, humanos e físicos com o propósito de maximizar o retorno a seus proprietários e não para resolver problemas sociais, enriquecer o trabalho de seus funcionários ou satisfazer as necessidades dos consumidores. A sociedade e seus problemas somente serão considerados quando ameaçarem a perda de legitimidade ou a sobrevivência da empresa; a satisfação no trabalho somente será buscada quando estiver positivamente relacionada com o aumento da produtividade; as necessidades do consumidor, assim como os dois tópicos anteriores, serão almejadas – quando não criadas – não como um fim em si mesma, mas como um meio para garantir maiores lucros (JONES, 1996).

Ao se analisar o negócio como um sistema com *feedback*, composto por vários membros interdependentes, necessários e cada qual com sua importância (os *stakeholders*), há que se esperar diferentes propósitos para este negócio – no mínimo, tantos quanto forem os membros correlatos. Contudo, a justificativa da sociedade para o sistema de negócio ainda é econômica, buscando atingir um fim dado com o mínimo de recursos possível (eficiência particular), e, embora se reconheça que os negócios tenham também propósitos sociais – equidade, justiça,

bem-estar – a sociedade atual prioriza os fins econômicos. Ora, se agir eticamente é estar de acordo com os padrões coletivamente aceitos, e o padrão esperado de uma empresa com fins lucrativos é que tenha o máximo lucro possível, o desempenho econômico almejado tem de ser alcançado, nem que para isto tenha de se tomar alguma ação contrária às inclinações pessoais dos dirigentes, pois o resultado econômico positivo do período – mesmo sendo uma visão curta – é uma condição indispensável à sobrevivência da empresa nos moldes da sociedade atual (SHERWIN, 1983).

Nesta abordagem, a teoria dos *stakeholders* deve ser analisada com receio e certa desconfiança quando considerar o resultado de uma empresa como sendo de vários tipos – tais como condições de trabalho, satisfação do consumidor, produtos de qualidade, respeito ecológico, entre outros – e, não, econômico. Não que se seja contrário ao uso de indicadores de várias naturezas, nem à influência e força dos *stakeholders* nas decisões organizacionais, mas sim que o desempenho econômico é de importância primária para a sustentação de empresas com fins lucrativos e que alguns dos *stakeholders* – proprietários e investidores – normalmente exercem maior poder sobre as empresas do que as outras contrapartes – por exemplo, comunidade e funcionários. O conceito da empresa ética só é aceitável ao se avaliar as diferenças de poder dos vários agentes, com o predomínio dos interesses das partes econômicas, do contrário, estar-se-ia diante de um colapso da racionalidade econômica de tais organizações. A organização com fins lucrativos se tornará um agente socialmente responsável somente se isto for uma pressão externa de suas forças ambientais, a qual interfira em seus resultados econômicos (JONES, 1996).

Em outra análise, ainda que se considere que uma empresa opera de acordo com os valores pessoais de seus líderes, os quais têm de mostrar quais são os “valores bons” para o negócio e que devem ser alinhados aos propósitos esperados pela sociedade, não há como, nesta mesma sociedade capitalista, negligenciar a prioridade do desempenho econômico. Não raro, uma situação de dilema ocorre quando o dirigente se vê forçado a tomar uma atitude com base em valores econômicos, exigidos pelos agentes mais influenciadores da sociedade, mesmo quando suas orientações pessoais premiariam outras ações e propósitos (SHERWIN, 1983).

Em um estudo conduzido em 56 grandes empresas do Reino Unido, analisando alguns indicadores financeiros antes, durante e após o processo de implantação de uma gestão ética, no período de 1984 a 1994 (BALABANIS *et al.*, 1998), não foram encontrar evidências suficientes que sustentassem a premissa de que investimentos no setor social (meio ambiente, comunidade local, principalmente filantrópicos) acarretariam melhores resultados financeiros. Embora tal não correlação aparentemente se deva a outras variáveis que fugiam do foco da pesquisa (como fatores contingenciais), cujo objetivo era mais descritivo que analítico, os dados levantados fortalecem teorias de economistas como Friedman (1980), que diz que o sucesso do funcionamento de nossa sociedade depende do papel especializado de cada instituição e que organizações com fins lucrativos são instituições econômicas e que, portanto, deveriam se especializar na esfera econômica e que as questões sociais serão indiretamente atendidas através dos lucros de seus proprietários, numa idéia muito similar à da ‘mão invisível’ de Adam Smith, cabendo a estas empresas apenas uma responsabilidade social: maximizar o lucro de seus proprietários operando de acordo com o que as leis prescrevem. Para este autor, um administrador que use recursos da firma para propósitos sociais não-lucrativos está comprometendo a eficiência econômica da empresa, acrescentando uma ‘taxa ilegal’ a ser paga pela organização. Os gastos de empresas com fins lucrativos na área social só se justificam quando representarem um aumento nos seus lucros, atendendo a conhecida lógica custo/ benefício (FRIEDMAN, 1980).

Quando se fala de uma organização ética se pressupõe uma nova forma de gestão de negócio. Especificamente, com respeito às formas de gestão organizacional, pode-se separá-las em quatro grandes categorias (CHANLAT, 1995):

1. o modelo de gestão tayloriano e neotayloriano: o homem é visto como uma pessoa dotada de força física e movido unicamente por motivações econômicas – engrenagens de uma máquina de produção;
2. o modelo de gestão tecnoburocrático: o homem tem suas atividades limitadas e prescritas por normas, devendo obediência e sendo dominado por regras. O homem é um ser de razão, destituído de emoção – uma máquina racional e não simplesmente mecânica;

3. o modelo de gestão baseado na excelência: o homem consagrado aos desafios e a constante auto-superação, num ambiente que fomenta o individualismo, a auto-responsabilidade, a flexibilidade e a polivalência funcional, exigindo a mobilização total do indivíduo à organização (PAGÈS *et al.*, 1987);
4. o modelo de gestão participativo: o homem continua responsável por seus atos, mas também pelas decisões tomadas na organização (o diferencial em relação ao modelo da excelência, no qual esta segunda parte não passa de simples retórica).

A dita organização moderna, muitas com o discurso da ética, se assemelha muito mais ao modelo de gestão baseado na excelência que ao modelo participativo, e o processo de identificação total que ela exige não deixa de se relacionar com o desmantelamento social em nossas sociedades, na qual, as antigas solidariedades desapareceram ou se apresentam enfraquecidas, abrindo uma lacuna para que as empresas se convertam, ao menos para alguns indivíduos, nos seus principais centros identificadores (CHANLAT, 1995).

A gestão ética através de programas formais de ética corporativa – prática verificada em muitas organizações – pode ser apontada como a mais recente forma de controle. Os sistemas de controle se caracterizam pela previsibilidade do comportamento através de formalização, especialização e hierarquia das funções, que acabam por gerar uma padronização deste comportamento (WEBER, 1947, *apud* WEAVER, TREVINO e COCHRAN, 1999). A partir desta definição, os programas formais de ética corporativa, incluindo código escrito de condutas, monitoramento (ou, porque não, vigilância) e punições ao seu não cumprimento, apresentam todas as características de um sistema de controle, no qual o comportamento padronizado dos empregados se dá dentro dos domínios da ética escrita e da complacência às leis (WEAVER, TREVINO e COCHRAN, 1999). Este controle pode se dar de forma coercitiva ou internalizada. Quando coercitivo, o que importa é a obediência à norma, e não a sua aceitação; e isto se dá, em geral, através de punições aos casos de desobediência. Quando internalizado, os valores preconizados pela organização são assimilados pelo indivíduo, afetando sua identidade pessoal, de modo que as regras sejam seguidas como se fossem desejos

próprios dos empregados. Na prática, os controles coercitivo e internalizado coexistem, não sendo mutuamente excludentes, somente variando em intensidade ou ênfase de uma das formas em relação à segunda (PAINE, 1995). O ‘controle ético’ consegue trabalhar muito bem nestas duas facetas: busca a internalização, mas monitora e pune severamente aqueles que desrespeitam suas regras, tendo vários mecanismos para tal, como conselhos de ética, sistemas de denúncia, programas de treinamento e processos disciplinares, que, sob o pretexto de coibir abusos, acarretam uma vigilância coletiva dos atos de um empregado, por parte de seus pares (WEAVER, TREVINO e COCHRAN, 1999). Assim, estas novas formas de gestão, que dizem valorizar a autonomia do indivíduo, na verdade buscam manter o comportamento e as atitudes dos empregados mais visíveis ao gerenciamento, garantindo a constante e conveniente motivação, definindo os interesses e formando a identidade dos funcionários de acordo com as necessidades do empregador (WINSTANLEY e WOODALL, 1996).

Nesta mesma linha de raciocínio, Brown (1993) ressalta que o uso da ética nos negócios tem o seu aspecto punitivo, mas que este é apenas um papel secundário de sua utilização, sendo que o aspecto principal da ética nos negócios está no processo de decisão baseado na reflexão ética e na possibilidade de participação de todos os envolvidos pelas decisões organizacionais. Infelizmente, cada vez mais se vê organizações dando ênfase aos produtos da ética, como códigos formais de conduta, diretrizes e pronunciamentos, e não às atividades em si, que são as que realmente norteiam uma administração ética de negócios (BROWN, 1993). O que os “códigos de ética” explicitam é o que se refere às “responsabilidades negativas”, ou seja, àquelas ações que não devem ser praticadas – não poluir o meio ambiente, não explorar os trabalhadores, não enganar os consumidores. Isto tem conduzido o uso da ética nas organizações a uma posição desprestigiada pelas contrapartes com as quais a empresa se relaciona, pois passa a ser percebida como uma forma de controle, de cuja elaboração de tal código de conduta não participaram e agora, simplesmente, têm de se sujeitar a segui-lo. Ora, tal alienação é incondizente com o que se aceita como ética, que vem a ser o código de normas e valores compartilhados, mas não por coerção, e sim por mútuos acordos e discussão, e em permanente dinâmica e que

tem um potencial real de promover responsabilidade organizacional. Se o que se pretende é uma gestão ética, é preciso dar aos participantes das estratégias das empresas recursos e direitos de decisão sobre as ações que lhes digam respeito, do contrário, desvirtuar-se-á de ações responsáveis para comportamentos condicionados – uma perspectiva ‘behaviorista’ (BROWN, 1993).

Os códigos formais de ética podem até ser considerados produtores quando forem oriundos da discussão de todos os envolvidos, refletindo os valores positivos da cultura já existente na corporação, reconhecendo os nocivos, e apresentando propostas de mudança destes últimos. Códigos de ética impostos pela corporação podem até ter sua validade em um período curto de crise – novas empresas, pós-escândalo, reestruturações; mas se tornam logo sem efetividade, sendo tão mais facilmente desmascarados quanto mais lúdico forem. Mais do que códigos escritos de ética, é fundamental a coerência e o alinhamento das convicções pessoais dos líderes da empresa em seu agir administrativo, que serve como exemplo das ações esperadas na organização, pois, embora se possa utilizar de técnicas de “aprendizagem ética”, por meio de cursos e de treinamentos, esta ocorre realmente no cotidiano organizacional, no qual as pessoas despendem boa parte de suas vidas (ANDREWS, 1989).

No que se refere às relações com os empregados nas organizações ditas éticas, o que se observa é que o indivíduo pode questionar, opinar e queixar-se de tudo – correspondendo ao princípio básico de livre expressão e do diálogo – exceto das regras que imperam na empresa. Todo interesse pode ser atendido, mediante a satisfação prioritária dos interesses da organização. Ou seja, as regras da empresa são inquestionáveis, e todo e qualquer um que ‘ousar’ fazê-lo acaba por ter de retroceder em suas opiniões ou por desligar-se da organização (PAGÈS *et al.*, 1987), passando a falsa impressão de que a empresa aceita questionamentos, proporcionando uma sensação enganosa de que se está em um ambiente em que as críticas são ouvidas e as medidas para solucionar os problemas, quaisquer que sejam, são adotadas. As regras tornam-se, portanto, verdadeiros mandamentos, códigos de conduta formulados por um nível abstrato, que ninguém na organização consegue identificar, pois todos os seus níveis hierárquicos submetem-se e obedecem aos mesmos mandamentos, de tal sorte que não há a quem questionar a

respeito de tais regras. Esta máxima despersonalização do poder, delegado a um 'ser abstrato', que impõem uma obediência incondicional às regras, aliada a uma imagem da organização preocupada com todas as suas contrapartes faz com que esta passe a ser percebida como uma entidade deificada, que se apresente como um ser quase perfeito, que não pode ser questionado.

Esta organização deus assume-se responsável e preocupada com todas as facetas da identidade do indivíduo, tendo um controle, inclusive no nível inconsciente, de todas as suas ações, afetando-o não só no papel que exerce na empresa, mas também em seu papel junto a família, amigos, e comunidade. Assim, a organização escolhe qual a identidade que o indivíduo pode construir, conforme ela julga conveniente, e lhe oferece apoio e sustento para uma fácil e rápida construção desta. Curioso destacar que, não raro, o indivíduo percebe que está sendo manipulado, entretanto não consegue reagir, pois assimilou com tamanha profundidade os 'valores' preconizados pela organização que, mesmo reconhecendo seu lado nocivo, não consegue visualizar como seria sua vida se não mais pertencesse à organização. Nesta situação, mesmo quando tal dominação se dá de forma consciente, o indivíduo se conforma, sublimando seus interesses, pois está dependente da organização (PAGÈS *et al.*, 1987) – a organização é tida, então, como uma droga. Esta organização deus e droga pode ser a outra face da organização ética que nos é apresentada.

Paira, portanto, a dúvida de quanto realmente a ética está sendo tratada como um fim nas estratégias de empresas com fins lucrativos que dizem tê-la adotado como nova forma de gestão, ou se esta ética apresenta-se travestida, sendo apenas outro meio para a obtenção mais eficiente de fins econômicos, seguido a tradicional lógica da racionalidade instrumental.

2.8 Conclusões da Base Teórico-Empírica

Conforme apresentado, pode-se concluir que as estratégias de uma empresa são tomadas, predominantemente, pelos seus dirigentes, usando-se o conceito de

que estratégias são planos elaborados pela alta administração de uma empresa (WRIGHT, et al., 2000), os quais consideram quatro aspectos (ANDREWS, 1998):

1. o que a empresa *poderia* fazer, em vista das oportunidades e ameaças ambientais;
2. o que a empresa *pode* fazer, de acordo com suas habilidades e forças, limitações e fraquezas;
3. o que os dirigentes *querem* fazer; e
4. o que a empresa *deveria* fazer, em um aspecto ético.

Os dois primeiros aspectos se referem aos fatores contingenciais, cuja influência nas estratégias de uma empresa pode ser explicada pela abordagem orgânica de uma empresa, na qual uma organização tem de ser analisada considerando as diversas trocas que esta faz com o seu ambiente externo, não sendo suficiente preocupar-se apenas com questões internas (MORGAN, 1996). Os principais fatores ambientais a serem analisados pelas empresas são, em geral (ANDREWS, 1998):

- os tecnológicos;
- os econômicos;
- os ecológicos;
- os sociais;
- os políticos; e
- o segmento industrial.

Ao se referir às condições ambientais, há que se ponderar que todos os fatores citados anteriormente podem ser considerados segundo quatro contínuos principais (MINTZBERG et al., 2000), quando se analisa a influência destes nas estratégias das organizações, a saber: estabilidade; complexidade; diversidade de mercado; e hostilidade.

Quanto à relação ética, fatores ambientais e estratégias empresariais, esta pode ser entendida pela ética das responsabilidades, à qual a empresa tem de ser encarada em uma dimensão maior do que simplesmente econômica, em uma

abordagem institucional (RAMOS (1981), considerando as suas responsabilidades para com seus *stakeholders*, e destes para com a empresa, sendo que os principais agentes relevados nas estratégias das organizações são seus acionistas ou proprietários, clientes, comunidade local, concorrentes, fornecedores, funcionários, governo e meio ambiente (FREEMAN, 1984), estando a empresa preocupada com os resultados organizacionais, institucionais e individuais das ações por ela tomadas (WOOD, 1991).

O que a gestão baseada nos stakeholders exige é uma mudança da práxis administrativa convencional, daí a resistência a sua adoção (WEBER, 1991). Nesta, a empresa tem de se abrir para dialogar com seus *stakeholders* (LIEDKTA, 1998), buscando um consenso entre todos os envolvidos, não necessariamente a igualdade (ETZIONI, 1974), o que pressupõem ganhos e concessões, sendo que aqueles participantes que detém maior poder nesta negociação acabam por ter maiores ganhos que os demais, os quais, por sua vez, ganham menos, mas não têm prejuízos – uma relação ganha-ganha não igualitária (WEBER, 1991).

Além dos fatores contingenciais, as características pessoais dos dirigentes afetam as estratégias das empresas que administram, pois, por maior que seja a quantia de informações a que têm acesso e mais avançada a técnica usada para sua análise, sempre haverá informações e análises incompletas ou imprecisas (SIMON, 1960), de tal modo que os valores de um dirigente atuam como que um prisma, o qual distorce tais dados e análises conforme sua interpretação (MINTZBERG, 1998). Além desta deformação, os valores também fazem como que uma preleção destas informações, sendo que aquelas que implicam em ações contrárias às convicções dos executivos são automaticamente eliminadas (SELZNICK, 1998).

Para que uma empresa tenha sua gestão comprometida com a ética é importante que seus dirigentes tenham uma conduta pessoal ética, inclusive e principalmente em suas ações administrativas, pois seu exemplo é fundamental neste processo, e serve de referência para as demais partes relacionadas à organização (PAINE, 1995; ANDREWS, 1989). Em uma particularidade do que fora abordado anteriormente, os dirigentes éticos avaliam suas decisões através de um

“filtro” ético (LIEDKTA, 1989), sendo que sua moral – seus valores - seleciona os fins a serem alcançados, e a razão se limita a determinar quais os meios mais eficientes para tanto (ETZIONI, 1988).

Em geral, nas ações administrativas, os diretores de empresas com gestão ética consideram quatro fatores: econômicos, éticos, filantrópicos e legais. O peso de cada um depende da correspondência com suas convicções dominantes: um dirigente ético prioriza os fatores éticos nas estratégias de sua empresa, acontecendo o mesmo para os outros três aspectos (CARROLL, 1979).

Cabe fazer uma ressalva de que o conceito de ética empresarial pode estar sendo usado de forma deturpada, pois permite à empresa colocar-se como o principal e mais forte agente social, em uma abordagem mais sociológica, atribuindo-lhe poderes que não lhe deveriam ser delegados (ENRIQUEZ, 1997). Assim, na lógica capitalista atual a ética empresarial pode ser percebida como um novo meio para se obter maiores lucros, e não como um fim. A ética como fim só é válida no capitalismo se a sua não adoção colocar em cheque a legitimidade de uma instituição (JONES, 1996).

Muito do que hoje se considera uma gestão moderna e ética pode ser analisado como um novo e maquiavélico tipo de controle, que é coercitivo e internalizado ao mesmo tempo (WEAVER, TREVINO E COCHRAN, 1999), fazendo com que os funcionários se tornem dependentes das organizações em que trabalham, para os quais ela assume uma faceta de droga e de deus, a qual não pode ser questionada, pois é a nova mantenedora da ordem social (PAGÈS, 1987; CHANLAT, 1995)

3 METODOLOGIA

Na terceira parte desta pesquisa serão apresentados: a especificação do problema, com suas perguntas de pesquisa e respectivas definições das variáveis envolvidas; bem como o delineamento da pesquisa, a população e a amostragem, e as etapas da pesquisa e suas limitações. Tal metodologia visa responder ao problema de pesquisa proposto na introdução, de acordo com o que fora apresentado na fundamentação teórico-empírica (SELLTIZ *et al.*, 1987).

3.1 Especificação do problema

Este estudo parte do pressuposto de que toda estratégia depende de uma decisão empresarial, a qual encerra uma parcela ética, consciente ou não da parte de seus dirigentes, dada por convicções pessoais destes e por influências contingenciais (ETZIONI, 1988). Entretanto, tal parcela pode variar em grau de participação nestas estratégias, sendo prioritária ou subordinada a outros fatores, tais como econômicos, legais ou filantrópicos. Esta relevância depende basicamente de:

1. pressões dos *stakeholders* (externos e internos), que acabam por impelir a empresa a adotar uma postura ética (HARRISON e FREEMAN, 1999), até por questões de sobrevivência (CHANLAT, 1991); e de
2. características pessoais dos dirigentes, os quais tomam suas decisões levando em consideração fatores econômicos, éticos, filantrópicos e legais (CARROLL, 1979).

A fim de se analisar as estratégias empresariais considerando a influência dos interesses dos *stakeholders* e dos fatores priorizados pelos dirigentes (tópicos-chaves na gestão empresarial ética), propõe-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Qual a participação da ética nas estratégias das empresas com fins lucrativos que assumem publicamente ter uma gestão empresarial ética?

3.1.1 Perguntas de pesquisa

A pergunta principal que esta pesquisa buscará responder é:

- Qual a influência dos aspectos priorizados pelos dirigentes e dos fatores contingenciais, em especial os relativos a seus diversos *stakeholders*, nas estratégias de empresas com fins lucrativos, da Região Sul do Brasil, que dizem ter adotado a ética empresarial como forma de gestão, filiadas ao Instituto Ethos?

Para ajudar a responder a pergunta principal, serão utilizadas perguntas específicas, as quais foram formuladas de acordo com a base teórico-empírica descrita no capítulo anterior. Tais perguntas secundárias são:

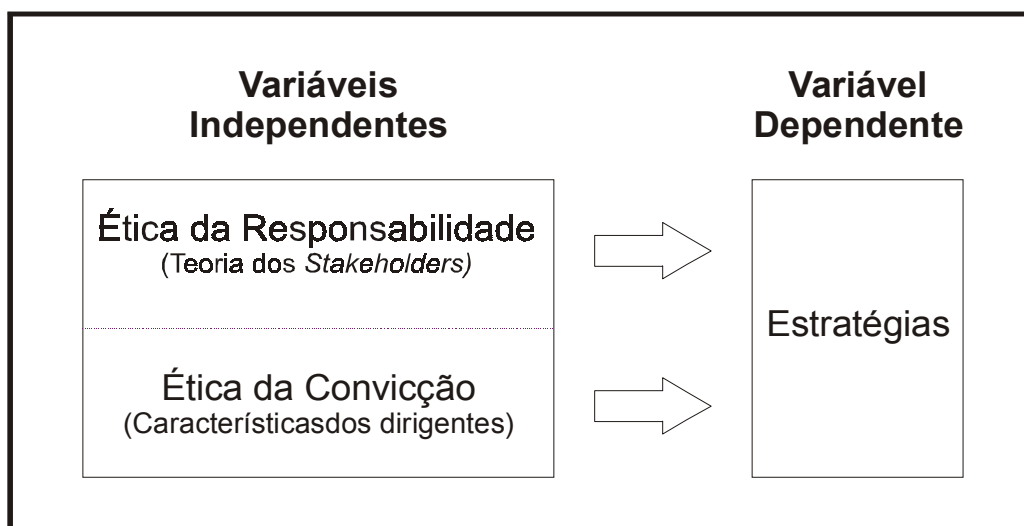
- Qual a participação dos *stakeholders* na adoção de uma postura ética de gestão em empresas com fins lucrativos?
- Qual a importância dada a cada um dos diferentes *stakeholders* – acionistas/proprietários, empregados, consumidores, fornecedores, concorrentes, governo, meio ambiente, comunidades locais (FREEMAN, 1984) – nas estratégias de empresas com fins lucrativos que adotaram a ética empresarial como forma de gestão?
- Qual a participação dos dirigentes na adoção de uma gestão empresarial comprometida publicamente com a ética?
- Qual a participação de cada um dos quatro fatores orientadores de decisões dos dirigentes de empresas com gestão ética – econômicos, éticos, filantrópicos e legais – conforme os estudos de Carroll (1979), nas estratégias das empresas analisadas?
- Qual a participação de cada um dos quatro fatores orientadores de decisões dos dirigentes de empresas com gestão ética (CARROLL, 1979) nas estratégias específicas a cada um dos diferentes stakeholders (FREEMAN, 1984)?

- Houve real mudança na forma de gestão das empresas com fins lucrativos que adotaram os princípios da ética empresarial como tal, ou a lógica dominante permanece sendo econômica e instrumental?

3.2 Definição das variáveis

Embora na pergunta de pesquisa apresentada no item 3.1 haja apenas uma variável independente – a ética – e outra dependente – as estratégias, far-se-á necessário um desmembramento da variável independente, em duas partes, conforme o que fora abordado na fundamentação teórico-empírica desta pesquisa, a saber: ética da responsabilidade e ética da convicção. Esta subdivisão é útil para ajudar a melhor compreender os efeitos conjuntos ou separados de mais de uma variável independente em uma única dependente (RICHARDSON, 1989). Desta forma, estando coerente à pergunta principal apresentada no item 3.1.1, as variáveis que serão analisadas nesta pesquisa estão apresentadas na figura 3.1.

FIGURA 3.1 – Apresentação das variáveis



Entenda-se por variáveis independentes aquelas relacionadas às “causas”; enquanto as dependentes se relacionam aos “efeitos” (SELLTIZ *et al.*, 1987; CRESWELL, 1994).

As variáveis – independentes e dependentes – podem ser definidas de duas formas:

1. definição constitutiva (DC): a qual “define palavras com outras palavras” (KERLINGER, 1980; p. 46);
2. definição operacional (DO): a qual “atribui significado a um constructo ou variável, especificando as atividades ou operações necessárias para medi-lo ou manipulá-lo” (KERLINGER, 1980; p. 46). Ou, em outra forma de se expressar, a definição operacional deve descrever a seqüência de passos a serem dados para se obter uma medida, seqüência esta que tem de ser replicável (SELLTIZ *et al.*, 1987).

Conhecidas as variáveis independentes e a dependente envolvidas neste estudo, serão apresentadas, então, as suas respectivas definições constitutivas e operacionais, ressaltando-se o fato de que maiores detalhamentos de tais definições podem ser obtidos com a leitura da base teórico-empírica e da metodologia, respectivamente.

Ética da Responsabilidade

DC: A ética da responsabilidade considera que as possíveis conseqüências de uma ação, e seus respectivos resultados, podem ser previstos - ao menos em parte – e, por conseguinte, aquele que a pratica deve ser responsável por tais, cabendo-lhe tomar decisões que sejam aceitáveis para a maioria da coletividade (WEBER, 1991; BROWN, 1993; RAMOS, 1983).

Uma forma limitadora de analisar a ética da responsabilidade quando aplicada às ações organizacionais, entretanto válida, e que será utilizada neste trabalho, pode ser expressa pela teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984), a qual prescreve que cada agente tem a sua respectiva responsabilidade nestas ações, e por cujas conseqüências devem responder.

Stakeholders: grupos ou indivíduos que se relacionam diretamente com a organização e que afetam as ações administrativas destas empresas quando na busca de seus objetivos organizacionais, sendo também afetados por estas mesmas ações (STONER e FREEMAN, 1999). Os principais *stakeholders* considerados nesta pesquisa são: acionistas/ proprietários, clientes, comunidade local, concorrentes, fornecedores, funcionários, governo e meio-ambiente (conforme foram descritos no item 2.5).

DO: neste trabalho a responsabilidade atribuída a cada *stakeholder* será determinada através de perguntas formuladas aos dirigentes das empresas que compõem a amostra desta pesquisa, por meio das quais poderá se fazer um escalonamento da participação e influência de cada uma das partes citadas anteriormente nas estratégias das empresas, conforme a percepção dada pelos dirigentes. A etapa descritiva da pesquisa, cujos dados serão obtidos do questionário constante no apêndice II, permitirá mostrar a participação relativa média de cada *stakeholder* nas estratégias organizacionais.

Ética da convicção

DC: a ética da convicção é pautada nos valores e obrigações que os indivíduos consideram como relevantes, não importando *a priori* se as ações adotadas para segui-los e suas conseqüências sejam aceitáveis ou reprováveis, se analisadas sob outras abordagens, sendo mais significativo o cumprimento da conduta prevista, o atingimento de determinado propósito ou fim, do que os resultados e conseqüências decorrentes de tal ação (WEBER, 1991; BROWN, 1993; RAMOS, 1983).

Para fins específicos deste estudo, a ética da convicção será restrita aos propósitos apresentados por Carroll (1979) como orientadores pessoais dos dirigentes de empresas com fins lucrativos ditas geridas pela ética, e que

exercem influência nas suas ações organizacionais. Tais propósitos podem ser categorizados como econômicos, éticos, filantrópicos ou legais – definidos no item 2.6 desta dissertação.

DO: nesta pesquisa, o peso dos aspectos econômicos, éticos, filantrópicos e legais nas estratégias empresariais será mensurado pelas ponderações relativas dadas a cada um destes fatores, retiradas de perguntas formuladas aos dirigentes das empresas componentes da amostra, as quais revelarão as convicções predominantes destes quando nas ações administrativas. Como resultado da etapa descritiva desta dissertação, poder-se-á apresentar o grau médio de participação de cada um destes quatro aspectos nas estratégias das empresas. O questionário para tal análise se baseará em um instrumento de medição criado por Aupperle (1982), que em sua tese de doutorado criou este questionário para medir exatamente os aspectos considerados pelos dirigentes em suas ações, propostos por Carroll (1979) – apêndice II.

Estratégias

DC: “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização” (WRIGHT *et al.*, 2000, p. 24). Sendo que tais planos sofrem a influência de fatores contingenciais e das características pessoais dos dirigentes (CHILD, 1997); fatores estes que, nesta pesquisa, serão limitados aos *stakeholders* (FREEMAN, 1984) e aos aspectos econômicos, éticos, filantrópicos e legais de uma decisão empresarial (CARROLL, 1979), respectivamente.

DO: as estratégias serão analisadas a partir de respostas fornecidas pelos dirigentes ao questionário (apêndice II), o qual analisará a participação relativa de cada um dos aspectos de Carroll (1979) correspondente a cada um dos *stakeholders* propostos por Freeman (1984).

3.3 Delineamento de pesquisa

Para se analisar a participação da ética nas estratégias empresariais, a partir do enfoque da consideração dos interesses dos *stakeholders* e da influência das orientações predominantes nos dirigentes, poder-se-ia fazer tal pesquisa de várias formas, desde um estudo de caso aprofundado de um evento particular representativo da questão, cujo objetivo principal seria a explicação do “por quê” a ética afeta tais decisões (YIN, 1989), até uma enquete (do inglês *survey*) de grande abrangência, cuja função seria a descrição do “grau” ou do “como” a ética está afetando as estratégias empresariais (RICHARDSON, 1989).

Embora já existam vários estudos de caso, bem como de pesquisas descritivas sobre o tema, a maioria é referente a artigos do exterior, principalmente Estados Unidos e Europa (somente para esta pesquisa foram analisados mais de 100, muitos não usados neste trabalho), sendo que o estudo da ética empresarial, ao menos na abordagem dada nesta pesquisa, é algo relativamente recente – aproximadamente 5 anos – quando relativo a Brasil. Por tal motivo, mesmo com teorias existentes suficientes para permitirem a formulação de hipóteses, devido a pouca maturidade do tema em âmbito nacional, optou-se por dividir a pesquisa em duas etapas de coletas de dados com objetivos distintos: uma exploratória, mais qualitativa e investigativa, que serve de aporte a uma segunda etapa, a descritiva, mais quantificável (RICHARDSON, 1989) – detalhadas no item 3.4.

Tendo como fundamento as teorias sobre gestão empresarial ética adotadas neste estudo: teoria da gestão baseada nos *stakeholders* (FREEMAN, 1984) e da participação dos diversos aspectos considerados pelos dirigentes (CARROLL, 1979), o procedimento de pesquisa será predominantemente qualitativo, ainda que trabalhando com números, especificamente na etapa descritiva, tendo como objetivo verificar a validade de tais teorias na práxis empresarial brasileira, relacionando-as com suas respectivas correspondências nos textos weberianos. Esta segunda fase da pesquisa, embora tenha suas limitações e críticas pelo seu caráter quantitativo (RICHARDSON, 1989), aqui é indispensável, pois esta pesquisa, ao final, pretende

mostrar, de forma comparativa, a correlação e a influência dos diferentes *stakeholders* e dos diversos aspectos considerados pelos dirigentes nas estratégias de uma empresa.

Como as variáveis independentes (no caso relativas a *stakeholders* e a aspectos das decisões dos dirigentes, conforme detalhado anteriormente, no item 3.2) não podem ser manipuladas durante a pesquisa, pois os dados levantados se referem a fatos já ocorridos, a pesquisa se caracteriza como sendo do tipo não experimental *ex post factum*, limitada a analisar os efeitos das variáveis independentes na variável dependente, se é que o exercem (RICHARDSON, 1989).

O nível de análise é prioritariamente organizacional, ainda que tendo uma parte da pesquisa destinada a análise individual. Explicando o exposto: como há duas variáveis independentes, sendo uma a ética da convicção e outra a ética das responsabilidades, e como o propósito da pesquisa é analisar a influência de ambas nas estratégias empresariais, está-se diante de dois tipos de análise. A influência da ética da responsabilidade nas estratégias é analisada no nível organizacional. Já, a influência da ética da convicção nas estratégias, embora estando atrelada a uma variável claramente organizacional (as estratégias), exige uma análise preliminar de nível individual para descobrir quais as orientações pessoais dos dirigentes, a partir do que se poderá avaliar a influência que estas exercem nas estratégias das empresas que dirigem. Ainda que havendo esta dubiedade do nível de análise, a unidade a ser analisada são as organizações filiadas ao Instituto Ethos, por algum estado da região sul do Brasil (RICHARDSON, 1989).

Quanto à perspectiva do trabalho, esta é transversal, pois os dados e sua análise se dão em um determinado momento, ainda que em algumas questões as respostas possam se referir a situações passadas (RICHARDSON, 1989).

3.3.1 População

A população deste estudo abarca as organizações empresariais com fins lucrativos que publicamente admitem ter uma gestão com comprometimento ético,

filiadas ao Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, por algum estado da região sul do Brasil (Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina).

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social foi intencionalmente escolhido por se entender que tem duas principais características interessantes para esta pesquisa:

1. coerência com as teorias básicas adotadas nesta pesquisa: o instituto se declara estar preocupado com a melhoria constante das relações entre a empresa e seus *stakeholders*;
2. representatividade: o instituto tem empresas filiadas dos mais diversos segmentos e tamanhos, não fazendo qualquer restrição para novos participantes. No final de 2001 contava com aproximadamente 500 empresas associadas, as quais, em conjunto, representavam algo próximo de 25% do PIB brasileiro.

O Instituto Ethos é uma organização sem fins lucrativos fundada em 1998 com a missão de mobilizar, sensibilizar e apoiar as empresas a conduzirem seus negócios cientes de suas responsabilidades sociais, fazendo com que percebam o seu papel na construção de uma sociedade mais justa e próspera. Esta prática da responsabilidade social empresarial é disseminada pelo instituto por intermédio de atividades de intercâmbio de experiências, publicações, programas e eventos voltados ao tema, abertos a seus associados e à comunidade de negócios em geral.

O Instituto Ethos é parceiro de diversas entidades internacionais relacionadas ao tema ética empresarial, tais como *Prince o Wales Business Leadership Forum*, do Reino Unido, e o *Business for Social Responsibility*, dos Estados Unidos, as quais buscam incentivar empresas a conduzir seus negócios almejando alcançar sucesso em seus negócios, usando-se de práticas que respeitem pessoas, comunidade e meio-ambiente.

A limitação geográfica se fez por questões unicamente financeiras, uma vez que o custo de cada empresa que aceitasse participar da pesquisa era de aproximadamente 10 reais, se as 500 empresas filiadas ao Instituto Ethos fossem convidadas e respondessem positivamente ao convite, somente esta etapa

ultrapassaria cinco mil reais – um valor não possível de ser bancado pelo próprio pesquisador, quem assumiu pessoalmente os custos desta pesquisa.

3.3.2 Amostragem

A amostra foi composta por todas as empresas filiadas ao Instituto Ethos por algum estado da região sul do Brasil, em janeiro de 2002, as quais foram convidadas a participar de tal pesquisa, caracterizando a amostragem como sendo do tipo censo.

Como cada empresa convidada pôde aceitar ou não o convite sem que isto invalidasse o estudo, a amostra se fez por adesão voluntária, sendo que, para as que aceitaram participar da pesquisa, foram enviados os questionários formulados pelo pesquisador, juntamente com seu orientador, os quais deveriam ser respondidos por pelos menos três dirigentes de cada organização (diretores, superintendentes, gerentes gerais, ou qual seja a denominação dada a estes cargos pela empresa em questão), preferivelmente, pelo diretor-presidente, pelo diretor financeiro, e por um terceiro a escolha da empresa.

3.4 Etapas da pesquisa

A pesquisa foi realizada em 2 grandes fases, conforme segue (STEINER NETO, 1998):

Fase 1: Pesquisa exploratória

- Entrevistas semi-estruturadas.
- Construção do questionário por meio de:
 - revisão da literatura;
 - análise das entrevistas semi-estruturadas;
 - discussão com o orientador.

- Aplicação de teste piloto em uma ou duas empresas escolhidas pelo pesquisador e pelo orientador como representativas da amostra total (preferivelmente as que participaram na etapa das entrevistas semi-estruturadas), para a validação do questionário.

Fase 2: Pesquisa descritiva

- Respostas aos questionários auto-preenchidos, já validados, dadas pelos dirigentes das empresas selecionadas.
- Análise dos dados coletados.

3.4.1 Pesquisa Exploratória

O objetivo da pesquisa exploratória é implementar o conhecimento e o entendimento do assunto pesquisado, buscando identificar comportamentos, dados e características que não foram percebidos quando da revisão teórica, fornecendo dados que serão utilizados na fase seguinte da pesquisa, além de confirmar a validade da base teórica adotada (GORDON e LANGMAID, 1988).

A construção do roteiro de entrevistas usado na fase exploratória desta pesquisa se baseou na revisão da literatura referente a este trabalho (citada na fundamentação teórico-empírica), a qual permitiu formular perguntas semi-estruturadas que foram aplicadas aos dirigentes (pelo menos três, conforme critérios citados no item 3.3.2) de empresas selecionadas pelo pesquisador e pelo seu orientador, consideradas como representativas da amostra total.

A revisão da literatura baseia-se, principalmente, na teoria da gestão que considera os *stakeholders* (FREEMAN, 1984) e na importância dos quatro aspectos ponderados pelos dirigentes nas suas decisões (CARROLL, 1979). Mais de 100 artigos (aproximadamente 20 nacionais, da RAE e da RAUSP; e 80 internacionais, de mais de 10 publicações, com predomínio da *Business & Society*, *Academy of Management Journal* e *Academy of Management Review*) sobre o tema ética empresarial e responsabilidade social empresarial foram selecionados e analisados, tanto em suas bases teóricas quanto em suas metodologias, em sua maioria

representados por pesquisa quantitativas ou por revisões teóricas do tema. Cerca de 80% dos artigos internacionais foram conseguidos via banco de artigos das publicações disponibilizados na íntegra na Internet.

As perguntas semi-estruturadas usadas nesta etapa foram formuladas para serem o menos específico possível, de modo a permitir que a interpretação feita à pergunta por parte do respondente fosse, também, um dado a ser considerado (SELLTIZ et al., 1987; RICHARDSON, 1989). Definido o roteiro de perguntas, o próprio pesquisador conduziu as entrevistas, que foram realizadas na empresa do entrevistado, sendo elas gravadas – com consentimento do entrevistado, para serem transcritas e submetidas a uma análise de conteúdo (BARDIN, 1977).

A revisão teórica acrescida dos resultados da análise de conteúdo das entrevistas permitiu a construção de um questionário autopreenchido a ser enviado a todas as empresas componentes da amostra. Antes disso, porém, este questionário foi aplicado, sem a presença do pesquisador, aos mesmos dirigentes que participaram das entrevistas semi-estruturadas – uma forma de teste piloto para verificar a clareza de interpretação e a validade interna do questionário e para corrigir eventuais falhas de formulação (YIN, 1989). Aí sim, então, o questionário validado foi enviado a todas as empresas participantes da pesquisa, iniciando a fase descritiva desta pesquisa.

Esclareça-se que além deste propósito de validação do questionário definitivo, os dados obtidos das respostas às perguntas semi-estruturadas abrangem alguns tópicos não possíveis de serem atingidos pelos questionários (SELLTIZ et al., 1987), sendo que esta fase exploratória tem também sua análise própria, uma vez que as duas fases são complementares, e não apenas confirmatórias, cada qual com seus objetivos específicos, uma servindo de aporte à outra (RICHARDSON, 1989).

3.4.2 Pesquisa Descritiva

Ainda que a fase exploratória da pesquisa tenha sua importância própria, em razão da natureza da pergunta de pesquisa, marcadamente de cunho mais

descritivo do que exploratório, a principal forma de coleta de dados para este trabalho é através de questionários estruturados autopreenchidos, ao invés de entrevistas abertas ou semi-estruturadas, por possibilitar um número maior de participantes a um menor custo (SELLTIZ et al., 1987).

Os questionários, ainda que tenham a vantagem de evitar vieses do entrevistador quando da sua aplicação, ter menor custo de aplicação e abranger um número maior de indivíduos amostrados, apresentam a desvantagem de sua validade basear-se na capacidade e na disposição do entrevistado responder, com veracidade, as questões apresentadas. Para tentar minimizar tal limitação, o questionário foi composto de perguntas diretas e indiretas, principalmente quando relacionadas com valores pessoais, utilizando-se de recursos como eufemismos em sua formulação (SELLTIZ et al., 1987). Outro problema é que o questionário deva ser respondido, preferivelmente, na seqüência em que as perguntas são apresentadas, e tal fator não pode ser garantido neste tipo de pesquisa à distância (SELLTIZ et al., 1987). Para reduzir as possíveis distorções causadas pela não obediência à seqüência das perguntas, seguiram orientações precisas para o correto modo de responder ao questionário e que, ainda que não fossem respeitadas, as respostas não se tornassem inválidas. Para isto, as perguntas de cunho pessoal, que buscavam levantar as importâncias das orientações particulares dos dirigentes, foram mescladas com as perguntas de investigação da participação de cada *stakeholder* – menos pessoais. Assim diminuiu-se o efeito da repetição da análise para um bloco de perguntas que verse sobre o mesmo tema, além de reduzir a influência da seqüência de respostas.

O questionário, após elaborado e testado, foi enviado às empresas e pessoas selecionadas de acordo com os critérios que foram apresentados anteriormente. Esta forma de responder questionários, conforme o número de respondentes, tem a vantagem de permitir uma amostra relativamente grande e representativa da população, permitindo inferências estatísticas de seus resultados – embora não seja esta a proposta desta pesquisa, pois sua amostragem, como mencionado no item 3.3.2, é por adesão voluntária, o que não permite, necessariamente, tais inferências; todavia, apresenta a desvantagem de não poder garantir se a pessoa pretendida foi realmente a respondedora do questionário, ainda que tenha se cercado de

mecanismos para minimizar esta suspeita, como o uso de contatos confirmatórios posteriores (SELLTIZ et al., 1987).

3.5 Limitações da pesquisa

A adoção das empresas filiadas ao Instituto Ethos como componentes da amostra, ainda que pudessem ser consideradas como representantes típicas de toda a população das empresas da região sul do Brasil preocupadas com a ética em sua gestão, está sujeita a críticas que se referem aos critérios de escolha que foram utilizados, não permitindo, portanto, que os resultados obtidos da análise dos dados coletados nesta pesquisa possam ser expandidos para outro universo mais amplo, sendo restritos às empresas filiadas ao instituto em questão, que participaram da pesquisa (SELLTIZ et al., 1987).

Por fim, outra limitação refere-se ao levantamento de aspectos priorizados pelos dirigentes por meio de questionários. O entrevistado, por vezes, pode não conseguir responder diretamente sobre suas orientações, por nunca ter feito tal auto-análise, ou então, propositadamente responder conforme acha conveniente ou mais correto, e não do modo como realmente é. Em geral, para o levantamento de preferências seria mais indicado o uso de questões abertas, porém estas, além de serem mais dispendiosas e demoradas – e de também terem suas desvantagens, se prestam mais para estudos exploratórios (SELLTIZ et al., 1987). Entretanto, o uso de questionários auto-respondidos é válido e necessário quando se tem um número de respondentes relativamente grande, como na fase descritiva desta pesquisa, cujo objetivo é fazer uma comparação da participação de cada um dos quatro aspectos considerados pelos dirigentes de empresas éticas, propostos por Carroll (1979 e 1999) – econômico, ético, filantrópico e legal – nas estratégias da organização (CRESWELL, 1994).

4 COLETA DE DADOS

A quarta parte deste trabalho tem por objetivo explicitar como foi conduzido o processo de coleta dos dados que serão analisados no capítulo seguinte. Como há duas grandes fases envolvidas na pesquisa – como fora mostrado no item 3.4, uma primeira exploratória e outra descritiva, os dados necessários para cada uma delas exige tipos diferentes de coletas, e de futura análise. Portanto, este capítulo está dividido de acordo com as duas fases, obedecendo a uma seqüência cronológica dos acontecimentos.

4.1 Coleta da Fase Exploratória

Uma vez elaborado o roteiro de entrevistas, com perguntas semi-estruturadas, conforme consta no apêndice 1 (o que se deu no início de setembro de 2001), buscou-se empresas que poderiam ser representativas e importantes para esta fase.

Em consenso com o orientador, optou-se por três empresas da região de Curitiba – por facilidades de contato em função da proximidade geográfica, sendo elas:

1. Construtora Pessoa;
2. O Boticário;
3. Rede Paranaense de Comunicação – RPC;

Estas empresas foram escolhidas por apresentarem sabidamente uma gestão empresarial comprometida historicamente com princípios éticos: a Construtora Pessoa, por não ser associada ao Instituto Ethos, mas manter um forte compromisso ético, foi selecionada com o objetivo de fazer uma comparação, ainda que superficial, de suas práticas empresariais com as de empresas associadas ao Ethos; O Boticário foi escolhido por apresentar, quase uma década antes da criação do Instituto Ethos e de sua filiação a este, um programa de preocupação com seus

stakeholders, em especial com o meio ambiente, através de sua Fundação O Boticário de Proteção à Natureza; e a RPC por ter assumido publicamente uma gestão empresarial ética quando da sua filiação ao Instituto Ethos, com a criação, na mesma época, do Instituto RPC, que busca aprimorar talentos e desenvolver a prática da responsabilidade social do grupo. Como se percebe, cada uma das três empresas tem suas sutilezas próprias neste processo de gestão empresarial comprometida com a ética.

Uma vez definidas as empresas que participariam desta fase da pesquisa partiu-se para a busca de contatos nestas organizações. A Construtora Pessoa foi a primeira contatada a aceitar o convite, no início do mês de outubro de 2001, sendo realizada uma entrevista nesta empresa, em 11 de novembro de 2001, com um de seus dois sócios, Sr. Plínio de Mattos Pessoa Filho, sócio-diretor responsável pelas áreas técnica e de recursos humanos da construtora. Nas duas outras empresas, o primeiro contato realmente expressivo se deu no final do mês de setembro de 2001, quando da realização do 1º Encontro de Empresas & Responsabilidade Social do Paraná, oportunidade na qual o pesquisador conversou direta e pessoalmente com os diretores presidentes d'O Boticário e da RPC, que se mostraram receptivos a participarem da pesquisa. Em contatos seguintes foram agendadas entrevistas com três dirigentes em cada uma destas organizações, a saber:

- O Boticário:
 1. Sr. Miguel Gellert Krigsner – Diretor Presidente
21 de novembro de 2001
 2. Sra. Maria Carolina Zani – Diretora Financeira e de Infra-Estrutura
27 de novembro de 2001
 3. Sr. Antonio Carlos Sanches – Diretor de Operações
27 de novembro de 2001
- RPC:
 1. Sr. Guilherme Doring Cunha Pereira – Diretor Presidente
08 de janeiro de 2002
 2. Sr. Rogério Mainardes – Diretor de Marketing Corporativo
09 de janeiro de 2002

3. Sr. Eduardo Andrade – Diretor Financeiro

29 de janeiro de 2002

Cada um dos sete entrevistados mencionados respondeu às mesmas perguntas, em entrevistas feitas pessoalmente pelo pesquisador, o qual obedecia ao roteiro pré-definido, procurando fazer o mínimo de intervenções e alterações possíveis, exceto quanto estas se tornavam indispensáveis em razão da própria dinâmica da entrevista. Cada entrevista durou, em média, 30 minutos, sendo todas gravadas, com o consentimento dos entrevistados, e transcritas, na íntegra, para posterior análise de conteúdo (BARDIN, 1977).

A análise dos dados obtidos nestas entrevistas é apresentada no capítulo seguinte deste estudo, no item 5.1.

Ao final de cada entrevista era deixado com o entrevistado o questionário autopreenchido, sendo que, dos sete entrevistados obteve-se o retorno de quatro questionários. Confrontando as respostas obtidas dos questionários com as das respectivas entrevistas, este se mostrou válido para os propósitos da pesquisa, sendo feitas pequenas alterações e correções nos questionários, antes de serem utilizados na fase descritiva, incluindo correções ortográficas, reformulação de uma pergunta que não havia ficado clara o suficiente segundo alguns respondentes, retirada de uma questão por ser considerada repetitiva e não necessária, e mescla das perguntas de investigação de diferentes tópicos, não ficando separadas por grupos de perguntas conforme o assunto.

4.2 Coleta da Fase Descritiva

Enquanto se aguardava o retorno dos questionários autopreenchidos enviados aos sete respondentes da fase exploratória, durante o mês de fevereiro de 2002 começou a se fazer contato com as demais empresas da região sul filiadas ao Instituto Ethos. A todas as empresas descritas na tabela 4.1 foi enviada, via Correios, uma carta convite para participarem da pesquisa, endereçada diretamente à presidência.

Tabela 4.1 – Empresas convidadas para a fase descritiva

Empresa	Cidade	Estado
COPEL	Curitiba	PR
CCV Comercial Curitibana de Veículos	Curitiba	PR
Delara Brasil	Curitiba	PR
Faculdades de Ciências Sociais e Aplicadas do Paraná	Curitiba	PR
Global Telecom	Curitiba	PR
Neoplan RH	Curitiba	PR
Novozymes Latin America Limited	Araucária	PR
Paraná Clínicas	Curitiba	PR
Sercomtel	Londrina	PR
Coletiva Comunicação e Marketing Ltda.	Porto Alegre	RS
1º Tabelionato Fischer	Novo Hamburgo	RS
Aubos Trevo S.A.	Porto Alegre	RS
Anend Auditores Independentes S/C	Porto Alegre	RS
Grup Azaléia	Parobé	RS
Converge – Tecnologia de Gestão	Porto Alegre	RS
DBSERVER Assessoria em Sistemas de Informação	Porto Alegre	RS
Laboratório Quimsul Ltda.	Porto Alegre	RS
RBS	Porto Alegre	RS
Amanco Brasil S/A	Joinville	SC
CC&G Consultores Associados	Joinville	SC
Editora Cidade Futura	Florianópolis	SC
Empresa Brasileira de Compressores S.A.	Joinville	SC
Sul 21 – Eventos de Qualidade	Florianópolis	SC

Destas 23 empresas, 12 responderam afirmativamente ao convite, mostrando-se dispostas a participarem da pesquisa, às quais foram enviados os questionários a serem respondidos pelos três dirigentes especificados: o presidente, o financeiro e o terceiro a ser indicado pela própria empresa. Estas 12 empresas são mostradas na tabela 4.2.

Esclareça-se que os convites foram enviados aos endereços que constavam nas páginas da Internet das empresas, não tendo um destinatário específico, sendo remetidas genericamente à presidência de cada organização. Portanto, as empresas que não responderam ao convite, não necessariamente tenham se negado a tal,

pois pode ter havido algum problema neste envio da carta e, porventura, esta nem sequer tenha chegado ao destinatário pretendido.

Tabela 4.2 – Empresas que aceitaram o convite para responderem o questionário da fase descritiva

Empresa	Cidade	Estado
COPEL	Curitiba	PR
CCV Comercial Curitibana de Veículos	Curitiba	PR
Faculdades de Ciências Sociais e Aplicadas do Paraná	Curitiba	PR
Neoplan RH	Curitiba	PR
Novozymes Latin America Limited	Araucária	PR
Paraná Clínicas	Curitiba	PR
Sercomtel	Londrina	PR
1º Tabelionato Fischer	Novo Hamburgo	RS
Anend Auditores Independentes S/C	Porto Alegre	RS
Converge – Tecnologia de Gestão	Porto Alegre	RS
CC&G Consultores Associados	Joinville	SC
Empresa Brasileira de Compressores S.A.	Joinville	SC

Dos 36 questionários enviados durante o mês de fevereiro de 2002, 17 retornaram respondidos até o final do mês de março de 2002 – prazo limite indicado nos questionários para retorno dos mesmos. Destes 17, um foi excluído por se tratar de uma cópia evidente das respostas dadas pelo presidente da empresa da qual o respondente fazia parte, restando 16 válidos, divididos conforme indicado na tabela 4.3.

Tabela 4.3 – Questionários retornados por empresa

Empresa	Nº Respostas
CC&G Consultores Associados	03
Converge – Tecnologia de Gestão	03
COPEL	02
Paraná Clínicas	03
Neoplan RH	01
Novozymes Latin America Limited	03
Sercomtel	01

Estes 16 questionários, acrescidos dos 4 obtidos da fase exploratória, totalizam 20 questionários, de 9 empresas, as quais podem ser divididas pela atividade principal (manufatureira ou prestadora de serviços) e pelo número de funcionários diretos conforme mostra a tabela 4.4.

Tabela 4.4 – Atividade da empresa / número de funcionários

Atividade	Número de funcionários	
	menos de 100	mais de 100
Manufatureira	01	02
Prestadora de Serviços	03	03

Os 20 respondentes podem ser distribuídos, de acordo com as suas funções nas respectivas empresas, conforme mostra a tabela 4.5.

Tabela 4.5 – Questionários por função na empresa

Empresa	Nº Respostas
Presidente	08
Financeira	06
Marketing/ Comercial	03
Produção	03

Quanto ao gênero dos respondentes, 13 dos dirigentes da amostra são homens e 7 são mulheres, divididos, de acordo com a função que ocupam na empresa, conforme especifica a tabela 4.6.

Tabela 4.6 – Gênero / área de atuação dos respondentes

Empresa	Feminino	Masculino
Presidente	01	07
Financeira	04	02
Marketing/ Comercial	01	02
Produção	01	02

Ainda que não venha a ser objeto desta pesquisa, foi perguntada a orientação religiosa dos respondentes, em razão da importância que esta variável tem nos

estudos weberianos – base da fundamentação sobre a ética dada nesta dissertação. Para efeitos de curiosidade, a tabela 4.7 detalha este aspecto.

Tabela 4.7 – Religião / área de atuação dos respondentes

Empresa	Agnóstico	Católica	Espírita	Judáica
Presidente	02	05		01
Financeira		05	01	
Marketing/ Comercial	01	02		
Produção		03		

Dos 20 respondentes, apenas um não tinha o curso superior completo, estando divididos, por área de atuação e formação original conforme mostra a tabela 4.8.

Tabela 4.8 – Formação / área de atuação dos respondentes

Função	Formação	Quantia
Presidente	Administração de Empresas	02
	Bioquímica - Farmácia	01
	Cinematografia	01
	Engenharia Civil	01
	Engenharia Mecânica	02
	Psicologia	01
Financeira	Administração de Empresas	03
	Ciências Contábeis	01
	Psicologia	01
Marketing/ Comercial	Administração de Empresas	02
	Pedagogia	01
Produção	Engenharia Industrial	01
	Informática	01
	Não especificado, mas da área de ciências exatas	01

Esclareça-se que três dos respondentes tinham concluído mais de um curso superior, sendo aqui considerado apenas o primeiro dentre estes. A tabela 4.9 apresenta uma distribuição de respondentes por área de formação.

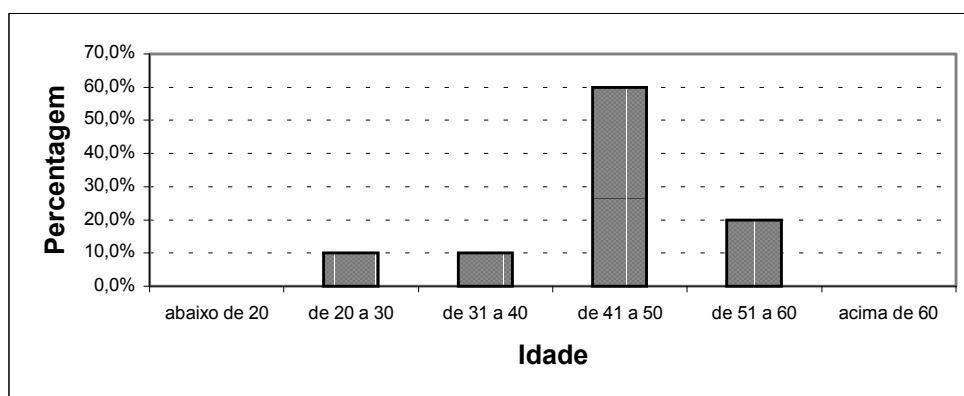
Tabela 4.9 – Área de formação dos respondentes

Área	Quantia	Percentual
Biológicas	01	5,26
Exatas	06	31,58
Humanas	04	21,05
Sociais Aplicadas	08	42,11

Dentre estes 19 dirigentes com formação escolar superior, 14 possuem ao menos um curso de especialização, sendo 12 destes relacionados às áreas de administração.

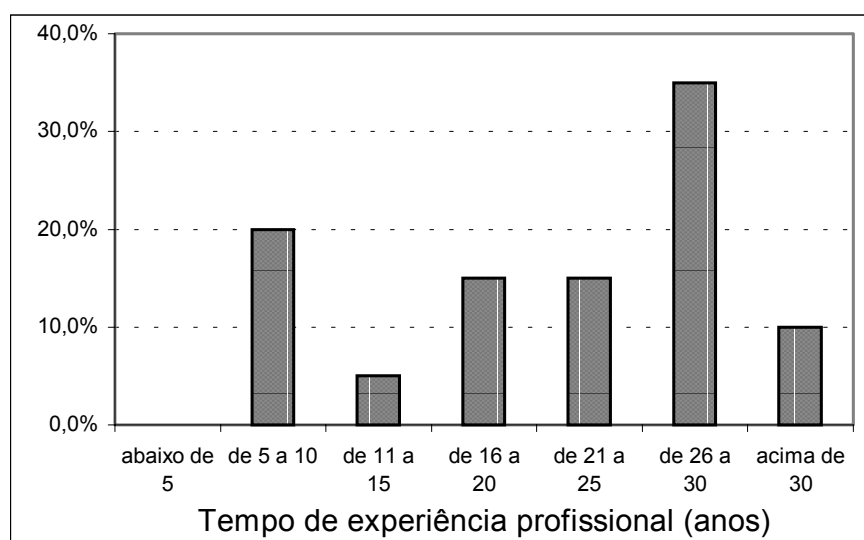
Quanto à idade dos respondentes, o gráfico 4.1 mostra a sua distribuição:

Gráfico 4.1 – Distribuição dos respondentes por idade



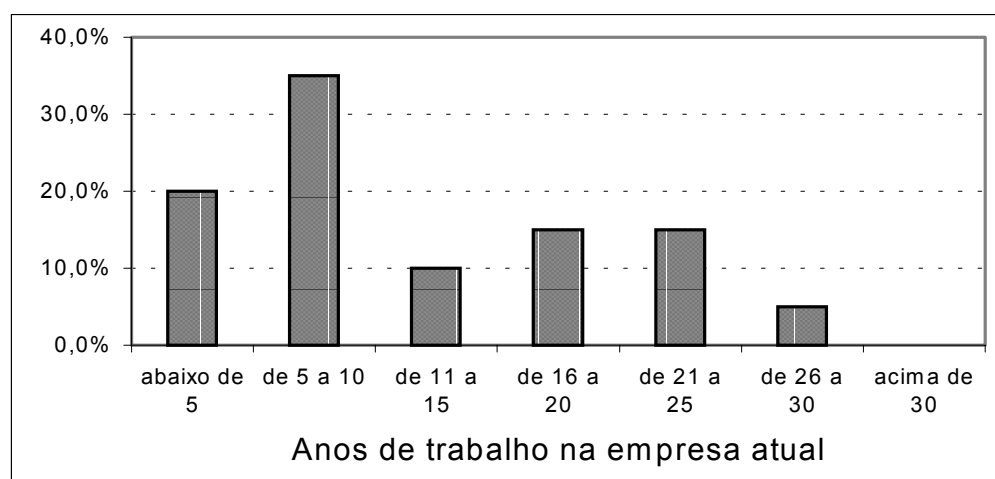
Quanto ao tempo de experiência profissional dos respondentes, estes podem ser distribuídos conforme mostra o gráfico 4.2:

Gráfico 4.2 – Distribuição dos respondentes por tempo de experiência profissional



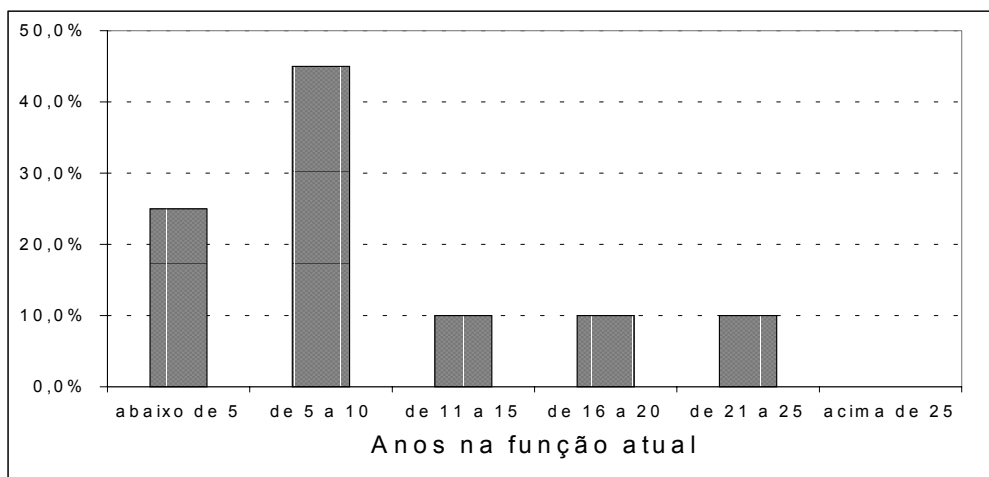
Deste total da experiência profissional dos respondentes, há uma variante relativa ao tempo que estão vinculados às suas respectivas empresas atuais. Esta distribuição é mostrada no gráfico 4.3.

Gráfico 4.3 – Distribuição dos respondentes por tempo de trabalho na empresa atual



Por fim, uma última análise é a que se refere ao tempo de experiência de cada dirigente na sua atual função. A distribuição desta grandeza é apresentada no gráfico 4.4.

Gráfico 4.4 – Distribuição dos dirigentes por tempo na função atual



Desta forma, pretendeu-se detalhar o máximo possível a composição da amostra usada na fase descritiva desta pesquisa, seguindo critérios que serão usados quando da análise dos dados coletados – foco do próximo capítulo desta dissertação.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Neste quinto capítulo da dissertação, os dados obtidos nas fases exploratória e descritiva serão analisados. Na primeira parte, serão apresentados os dados obtidos das entrevistas semi-estruturadas, analisados por meio de técnicas de análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Na segunda parte, serão apresentados os resultados obtidos de análises dos dados coletados por meios dos questionários fechados.

5.1 Análise da fase exploratória

Uma vez realizadas as sete entrevistas, conforme detalhadas no item 4.1, estas foram transcritas e analisadas pela técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). Primeiramente, fez-se uma rápida leitura das entrevistas, numa etapa de pré-análise destas, a partir da qual foi possível definir as categorias a serem observadas, sendo estas oriundas da base teórico-empírica deste trabalho, a saber:

- estratégias e dirigentes:
 - decisões em grupo ou individuais,
 - responsáveis pela formulação e implementação das estratégias;
- *stakeholders*, características pessoais dos dirigentes e estratégias:
 - influência dos *stakeholders* nas estratégias,
 - influência das características pessoais dos dirigentes nas estratégias;
- ética, *stakeholders* e estratégias:
 - consideração dos interesses dos acionistas,
 - consideração dos interesses dos clientes,
 - consideração dos interesses da comunidade local,
 - consideração dos interesses dos concorrentes,
 - consideração dos interesses dos fornecedores,
 - consideração dos interesses dos funcionários,

- consideração dos interesses do governo, e
- consideração dos interesses de meio ambiente;
- ética, características pessoais dos dirigentes e estratégias:
 - influência dos aspectos econômicos,
 - influência dos aspectos éticos,
 - influência dos aspectos filantrópicos, e
 - influência dos aspectos legais;
- abordagem instrumental da ética; e
- mudanças na forma de gestão.

Definidas as categorias, procedeu-se, então, o processo de codificação dos dados levantados da análise. Esta etapa de codificação não fora concluída logo ao final do processo de categorização de cada entrevista em razão do método adotado para a validação da análise feita, descrito a seguir. Por mais objetivo que o pesquisador tente ser, e por mais clara que seja a categorização adotada, a análise de conteúdo está sujeita a subjetividades do analisador (BARDIN, 1977). Para minimizar este efeito, o mesmo autor sugere que mais de uma pessoa – preferivelmente três – avaliem, independentemente, as mesmas entrevistas, baseando-se em uma única categorização, sendo que a análise será válida se os três resultados forem similares. No caso específico desta pesquisa, devido à impossibilidade de se contar com mais de um analisador, optou-se por fazer uma adaptação desta sugestão dada por Bardin, que não tem o mesmo grau de validação da proposta original, mas, ao menos, diminui o efeito da subjetividade da análise. Procederam-se, então, três análises para cada entrevista, a saber:

1. uma primeira análise de conteúdo, separando os temas por categorias, mas não os codificando de imediato;
2. após pelo menos 10 dias da realização da categorização da primeira análise, fez-se uma segunda análise de conteúdo por temas, totalmente independente da anterior, obtendo-se uma segunda categorização. Com este intervalo de tempo, procurou-se minimizar o efeito de memorização da análise, por parte do pesquisador. Tendo-se, então, as categorizações das duas análises, procedeu-se à codificação de cada uma destas, obtendo-se o resultado, em separado, de ambas;

3. por fim, cada entrevista foi submetida a uma análise de frequência de aparição, trabalhando com palavras relacionadas às categorias adotadas para as duas análises anteriores.

Concluídas as três análises fez-se, então, uma avaliação da congruência dos resultados, a qual foi positiva para as sete entrevistas. Com esta similaridade confirmada, obteve-se o resultado final da análise de cada entrevista, através da média obtida das três análises iniciais.

A seguir são apresentados estes resultados gerais das sete entrevistas, divididas por temas, com partes dos depoimentos relativas a estes. Esclareça-se que os trechos transcritos aqui foram redigidos com correções gramaticais e de concordância, mas sem alterar a mensagem do entrevistado. Há também algumas inserções – indicadas entre parêntesis – que se referem a vocábulos usados em trechos próximos anteriores à citação transcrita.

5.1.1. Dirigentes e Estratégias

A pergunta mais relacionada a este tema é a nº 2 do Roteiro de Entrevistas – Apêndice I:

Como são definidas as estratégias na AS&AS (nome da empresa)?
Individualmente, em grupo...

Todos os entrevistados, sem exceção, disseram que as estratégias são formuladas pela alta administração – os dirigentes – e, somente então é que são discutidas com os níveis hierárquicos mais baixos, os quais contribuem mais para a operacionalização das idéias propostas do que propriamente para aprovar ou rejeitar as estratégias apresentadas, embora isto seja permitido.

A seguir são mostrados alguns trechos das entrevistas que confirmam esta análise:

Dirigente 1:

“as estratégias são discutidas num comitê formado pelos sócios da empresa...e são depois implementadas dependendo do setor, pela área mais técnica, ou pela área econômico-financeira, ou pela área comercial, para depois juntar todas as informações...”

Dirigente 3:

“... as decisões (foram tomadas) num comitê envolvendo os diretores corporativos e os diretores de unidades, houve uma proposta inicial, foi feito um segundo estudo e depois houve uma ampla discussão, que durou... um mês e meio, dois meses de reuniões para a definição de algumas metas da empresa como um todo. Isso foi, depois, revalidado junto ao presidente da empresa...”

Dirigente 4:

“ elas (as estratégias) são orientadas pelos direcionadores dos acionistas (o diretor presidente), que trazem o que é que ele quer com relação à satisfação dos funcionários, com relação à qualidade, à comunidade, ao cliente e como ele diz também o que ele quer como tamanho da empresa, em quanto tempo ele quer isso, qual a rentabilidade. Ele dá os grandes parâmetros e esse grupo (de dirigentes) transforma estes parâmetros em estratégias.”

Dirigente 5:

“As estratégias estão sendo discutidas em grupo,... com a participação das diretorias corporativas e das diretorias de cada empresa...”

Enfim, como se queria demonstrar, as respostas obtidas das entrevistas ratificam a aceitabilidade da premissa que diz que a formulação das estratégias tem uma participação direta dos dirigentes, sendo em geral esta alta administração a própria formuladora, conforme se explanou no item 2.1 da base teórico-empírica desta dissertação.

5.1.2. Fatores contingenciais e estratégias

Para confirmar a validade desta relação entre estratégias empresariais e os fatores contingenciais, a qual considera que estes afetam, em algum grau, as estratégias de uma organização; e para descobrir detalhes desta influência em cada empresa, foi proposta, no Roteiro de Entrevistas – Apêndice I, uma questão com esta finalidade (questão nº 4), a saber:

Além dos valores dos dirigentes, a condução dos negócios também é afetada pelos grupos com os quais a empresa se relaciona: acionistas/ proprietários, clientes, comunidade local, concorrentes, fornecedores, funcionários, governo, meio ambiente... entre outros. Fale um pouco a respeito de como os interesses destes diferentes grupos afetam as estratégias da AS&SA: qual o grau de influência, quais os grupos mais importantes...

Ainda que todos os sete entrevistados reconheçam a importância dos fatores contingenciais nas estratégias de suas empresas, a unanimidade, pela análise de conteúdo realizada, considera que sua influência neste processo é menor que a exercida pelas valores pessoais dos dirigentes – a ser explanado no item 5.1.3. Na maior parte dos trechos das entrevistas dos sete respondentes há um sutil predomínio da influência das idéias dos dirigentes se comparada à exercida pelos fatores contingenciais. Entretanto, a influência das contingências é também expressiva, sendo que a análise do ambiente no qual a empresa está inserida é tida como indispensável na formulação das estratégias empresariais, por todos os sete dirigentes entrevistados.

A seguir são transcritas partes de algumas entrevistas que representam esta influência dos fatores contingenciais nas estratégias empresariais.

Dirigente 4:

“... um negócio de sucesso é o que considera todas as partes,... o cliente, o governo, os funcionários, os fornecedores...”

“... é claro que os demais grupos – o acionista, o funcionário, o fornecedor, a comunidade de um modo geral, devem ser considerados, e são considerados, (entretanto) nem sempre é possível compatibilizar todos os interesses, não é uma equação trivial não, é uma equação complexa de ser feita.”

Dirigente 5:

“... há um trabalho que a gente vem desenvolvendo muito bem, com bastante sucesso: esse fortalecimento da organização perante os nossos clientes, os nossos fornecedores, a comunidade em geral.”

Dirigente 6:

“... uma empresa de sucesso... tem de atender vários requisitos, não é questão só de sucesso financeiro ... mas a empresa tem de tratar do que se chama de partes interessadas, que são várias, mas que se poderia definir basicamente em três: os acionistas, os funcionários e empregados, e seus clientes, seus consumidores.”

Dirigente 7:

“...num processo de globalização,... tem uma série de fatores que nos influenciam nas decisões, nós não podemos dizer que somos uma ilha, que você resolve tudo sozinho.”

Assim, pela análise obtida das entrevistas e pelas partes destas transcritas, além da fundamentação teórico-empírica apresentada no item 2.2, pode-se aceitar a premissa de que os fatores contingenciais afetam as estratégias de uma organização.

5.1.3. Características pessoais dos dirigentes e estratégias

O objetivo desta etapa da pesquisa exploratória é confirmar a validade da premissa defendida no item 2.3 desta dissertação, de que as características pessoais dos dirigentes afetam as estratégias das empresas a que estão vinculados. Para confirmar esta assertiva e para levantar novas perspectivas deste tema, eventualmente não abordadas na base teórico-empírica deste estudo, o roteiro de entrevistas – apêndice I – apresentava a seguinte pergunta:

Via de regra, pode-se dizer que os aspectos individuais relevantes para os dirigentes, diretores, acabam se refletindo na gestão das empresas. Fale sobre esta influência dos valores pessoais dos dirigentes nas estratégias da AS&SA: qual é o grau desta influência, quais são os valores priorizados...

Como fora mencionado no item anterior, a análise das entrevistas dos sete dirigentes revelou que a influência dos valores pessoais dos dirigentes, em especial do presidente, é mais relevante que qualquer outro fator, na formulação das estratégias de uma empresa. A exigência da congruência das estratégias pretendidas com os valores dos dirigentes é identificável em todas as entrevistas realizadas. Segundo os depoimentos não há como os dirigentes proporem ou aceitarem estratégias que sejam contrárias a suas convicções. Há que se observar, nesta parte, duas nuances da influência dos valores pessoais dos dirigentes nas estratégias de suas empresas, encontradas nas entrevistas:

1. quando um dirigente propõe uma estratégia, suas características pessoais estão presentes tanto na formulação como na forma como esta será implementada, podendo-se considerar como que uma influência direta das características pessoais dos dirigentes nas estratégias;
2. quando ocorre de uma estratégia proposta por outra pessoa ser contrária a convicções pessoais dos dirigentes, esta, via de regra, não é implementada. Ampliando esta análise, se uma estratégia apresentada pelo dirigente 1 não for coerente com os valores do dirigente 2, este último pode até deferi-la, desde que esta não coerência não signifique em contrariedade a seus princípios pessoais. Ou seja, estratégias não

coerentes, mas não antagônicas, com convicções dos dirigentes têm uma menor aprovação destes, porém, não necessariamente a sua reprovação. Tal reprovação acontece quando as estratégias propostas contrariam as convicções pessoais dos dirigentes. Diga-se que esta é uma situação menos comum, pois, segundo os depoimentos, quando há antagonismo de valores entre os dirigentes, o diretor de características contrárias é naturalmente excluído do corpo administrativo da empresa. A exigência deste crivo dos valores pessoais dos dirigentes pode ser considerada uma influência indireta na formulação das estratégias de uma empresa.

Na sequência são apresentados alguns trechos retirados das respostas dadas pelos dirigentes e que ilustram esta influência:

Dirigente 3:

“Não tenho dúvida que o papel de quem está a frente é precisamente o de imprimir uma determinada forma, uma determinada maneira de enxergar. Se não existe uma convicção profunda da parte de quem dirige, é muito difícil você criar uma empresa de sucesso.”

“...nas nossas estratégias, claro que os fatores externos têm uma influência, mas neste sentido de serem um pano de fundo, os quais precisam ser examinados para que as nossas convicções, as ambições da empresa, o cumprimento da missão da empresa, encontrem o seu canal de realização.”

Dirigente 4:

Sobre a influência dos valores dos dirigentes:

“Eu acho que é mais do que influenciar (as estratégias), é determinar!”

“... assim como tem valores individuais que acabam aparecendo. Eu como dirigente de algumas áreas, é muito claro que algumas coisas têm a minha cara, e têm coisas que eu não admito.”

Dirigente 5:

“O valor individual tem uma influência muito grande até mesmo na forma como é conduzida esta discussão (sobre as estratégias)... inclusive, dada pela percepção de cada diretor, no tocante à sua responsabilidade.”

Dirigente 6:

“Os valores individuais têm uma influência nas estratégias na medida que você coloca aquele peso, a sua opinião, aquilo que você acha, naquilo que você acredita...”

“... imagine o seguinte: se tiver gente aqui na empresa, principalmente no corpo de diretoria e de gerência, que tenha valores muito diferentes ou opostos, a pessoa acaba

não ficando, porque... ela vai desenvolver coisas que não vão combinar com as estratégias. Estas estratégias não têm uma coerência com os seus valores.”

“É claro que há influência de todos os demais valores (dos demais dirigentes),... mas eu acredito que dos dirigentes, o dele (o do diretor presidente) é o que norteia os negócios da empresa.”

Portanto, corroborando o que fora encontrado na teoria, os depoimentos permitem considerar como aceita a premissa de que as características pessoais dos dirigentes influenciam nas estratégias das empresas em que atuam.

5.1.4. Ética, fatores contingenciais e estratégias organizacionais

Esta parte da análise das entrevistas se preocupa em mostrar a validade da teoria de gestão empresarial ética baseada nos interesses dos *stakeholders*, proposta por Freeman (1984), explanada na base teórico-empírica desta dissertação, mais especificamente no item 2.6.

A premissa de que os fatores contingenciais, no caso os *stakeholders*, exercem influência nas estratégias de uma empresa já está tida como aceita – conforme teorias apresentadas no item 2.2 e depoimentos coletados no item 5.1.2. Interessa, agora, conhecer melhor qual a participação de cada *stakeholder* nas estratégias de uma empresa que assuma publicamente ter uma gestão comprometida com a ética. Para tal, procedeu-se à análise de conteúdo das entrevistas realizadas buscando separar temas e frequências de aparição relacionadas aos principais *stakeholders* propostos por Freeman (1984), a saber:

1. acionistas;
2. clientes;
3. comunidade local;
4. concorrentes;
5. fornecedores;
6. funcionários;
7. governo;
8. meio-ambiente.

Da análise das sete entrevistas, para este respectivo grupo de dirigentes, pode-se perceber que há *stakeholders* que são mais considerados que os demais.

Pode-se dizer que há três divisões entre estes *stakeholders* listados: os de maior influência nas estratégias das empresas são os funcionários e os acionistas; em um nível intermediário estão os interesses dos clientes, os da comunidade local e os dos fornecedores; e os de menor influência nas estratégias empresariais são os concorrentes, os interesses do governo e as questões ligadas ao meio ambiente.

A tabela 5.1 mostra como cada um dos dirigentes, a partir das respostas dadas ao roteiro de entrevista aplicado, pondera os interesses dos diferentes *stakeholders*, sendo que o 1 representa o *stakeholder* mais influente nas estratégias da empresa, influência que vai decrescendo, sendo que o nível 8 está relacionado ao *stakeholder* cujos interesses são os menos contemplados e considerados pelas estratégias.

Tabela 5.1 – Influência dos *stakeholders* nas estratégias empresariais

	Dir 1	Dir 2	Dir 3	Dir 4	Dir 5	Dir 6	Dir 7	Média
Acionistas	2	2	2	2	2	1	4	2
Clientes	3	3	5	6	1	5	2	3
Comunidade	7	4	3	3	4	2	3	4
Concorrentes	5	7	4	8	7	8	5	6
Fornecedores	4	8	8	4	5	4	8	5
Funcionários	1	1	1	1	3	3	1	1
Governo	6	6	6	5	6	7	7	7
Meio Ambiente	8	5	7	7	8	6	6	8

Como se percebe, os *stakeholders* tidos como mais relevantes na teoria são os mesmos encontrados nos depoimentos dos dirigentes, podendo-se dizer que, para estes entrevistados, a teoria de que os interesses deste *stakeholders* são contemplados nas estratégias organizacionais, sabendo-se das responsabilidades da empresa para com eles e deles para com a empresa, de acordo com a ética

weberiana da responsabilidade, pode ser tida como válida – limitada ao grupo de diretores analisados.

Outra confirmação obtida da análise da tabela 5.2 é a da necessidade de conseguir dados de mais de um dirigente por empresa, pois, embora haja alguns pontos coincidentes, há outros que são diferentes, justificando, assim, o envio de três questionários para cada empresa que aceitar participar da fase descritiva desta pesquisa.

Na seqüência são transcritos alguns trechos das entrevistas realizadas, as quais se referem a esta relação entre ética, fatores contingenciais e estratégias organizacionais:

Dirigente 1:

“... nós temos que ter parceiros que tenham a mesma filosofia de trabalho nossa, que procurem honrar seus compromissos.”

Dirigente 2:

“Quando estas relações (entre empresa e stakeholders) se dão de uma forma benigna, onde todas elas são relações de ganha e ganha, e a empresa tem um propósito de existir que transcende apenas o seu lado econômico, mas sim que quer ser uma instituição, uma coisa muito mais abrangente que uma simples máquina de fazer dinheiro, acho que a partir daí, todas as relações que você constrói com todas essas interfaces são muito boas.”

Dirigente 3:

“... não é nunca algo que é fruto de um interesse distinto (entre stakeholders e a empresa). Eu acho que os interesses globais, os do bem comum, não são uma mera acomodação de interesses diferentes. Pelo contrário, os verdadeiros interesses, que atendem a todos, são complementares.”

Dirigente 4:

“... cabe a ela (empresa) papéis que não lhe deveriam caber: o próprio fornecedor, você deveria privilegiar o fornecedor próximo da comunidade, mas você não tem este espaço. Para você ser inovador no mercado e competir, você tem que escolher entre manter a empresa, continuar crescendo, gerar mais empregos, mas em compensação, buscar um fornecedor externo (que atenda as exigências técnicas da empresa). Então, a gente procura dar um equilíbrio.”

“O nosso público interno não é o funcionário: é a família dele, o filho dele, a comida dele, são os nossos vizinhos. É a sociedade de uma forma geral. Então, em tudo que a gente faz, a gente procura dar esta conotação.”

Dirigente 6:

“... o sucesso (empresarial) não é só o lucro, mas é ter a satisfação das partes envolvidas. É verdade que isso tem pontos conflitantes, mas aí está o desafio: no como você equilibra isto.”

Dirigente 7:

“Um negócio não pode ser bom para uma das partes, ou ser bom para nós dois, mas causar um dano a um terceiro.”

Desta forma, pelas análises das entrevistas realizadas, pode-se considerar como válido o argumento de que a ética, especificamente na sua abordagem weberiana das responsabilidades, quando relacionada com os interesses dos *stakeholders*, tem uma influência nas estratégias organizacionais – ao menos nas empresas estudadas.

5.1.5 Ética, características pessoais dos dirigentes e estratégias empresariais

Esta parte da análise objetiva verificar se os fatores individuais dos dirigentes que afetam as estratégias empresariais de empresas com gestão publicamente comprometida com a ética podem ser categorizados segundo os fatores propostos por Carroll (1979). Como um destes é o fator ético, sendo os demais: o econômico, o filantrópico e o legal; interessa saber quão estas convicções são relevantes na condução de um negócio e na adoção de uma gestão empresarial ética, ou em outra abordagem, se tais valores podem ser relacionados com a influência da ética weberiana das convicções nas estratégias de empresas com fins lucrativos, mas que explicitam ter uma gestão ética em seus negócios, conforme foi explanado no item 2.6 desta dissertação.

Como a análise de conteúdo realizada para este item teve por base os estudos propostos por Carroll, buscou se categorizar os assuntos abordados nas entrevistas nos seguintes temas:

1. fatores econômicos;
2. fatores éticos;
3. fatores filantrópicos; e
4. fatores legais.

Segundo esta categorização, todos os depoimentos dos sete entrevistados apresentaram estes quatro fatores, com diferentes importâncias, mas sempre presentes, corroborando a base teórica utilizada para tal, validando, assim, uma análise da relação entre a ética das convicções e as estratégias de uma empresa conforme estas categorias.

Para todos os entrevistados, os fatores éticos e os econômicos são os mais presentes em suas orientações pessoais quando na discussão e formulação de estratégias, havendo um predomínio, em cinco dos sete respondentes, dos valores éticos sobre os econômicos. Coincidentemente ou não, os fatores econômicos são mais presentes que os éticos apenas nos depoimentos dos dois dirigentes da área financeira. Os fatores filantrópicos e legais são os de menor relevância na formulação de estratégias. A filantropia, no seu sentido de doação e benevolência, quando atribuída à prática administrativa, é abordada com um sentido de desaprovação, alegando-se que empresas com fins lucrativos não têm a obrigação de fazer caridade, têm sim de ser solidárias em suas atividades.

Mesmo não sendo o objetivo principal desta parte da análise, de cunho marcadamente qualitativo, a tabela 5.2 mostra qual a gradação de cada um destes quatro fatores para cada um dos dirigentes entrevistados, segundo as respostas dadas ao roteiro de entrevista proposto, sendo 1 para o fator mais relevante e 4 para o de menor importância na formulação de estratégias empresariais.

Tabela 5.2 – Influência das convicções dos dirigentes nas estratégias empresariais

	Dir1	Dir 2	Dir 3	Dir 4	Dir 5	Dir 6	Dir 7	Média
Econômico	3	2	2	1	1	2	2	2
Ético	1	1	1	2	2	1	1	1
Filantrópico	4	4	4	4	4	4	3	4
Legal	2	3	3	3	3	3	4	3

A seguir são compiladas algumas citações dadas pelos dirigentes entrevistados e que ressaltam a influência de suas convicções na adoção de uma condução ética nos negócios nas suas empresas, bem como do peso que dão a cada um dos fatores propostos por Carroll (1979).

Dirigente 1:

“... hoje o fato de a empresa trabalhar seriamente acaba sendo quase que uma característica especial, quando isso deveria ser o normal, quer dizer, as empresas têm que trabalhar dentro de um regime ético, de correção, como se fosse o natural das empresas que se estabelecem e que querem continuar no mercado. Acontece que este critério de trabalhar correta e eticamente parece que está sendo uma exceção e, às vezes me surpreende o fato de nós sermos diferenciados pelo fato de procurarmos agir corretamente.”

“É uma questão de postura, não de opção, ou você é ou você não é (ético). E sendo ético o exemplo arrasta. O que nós não podemos, em nome da ética, é confundir bondade com lassidão, frouxidão, isso não. A empresa tem de ser bastante exigente, e essa exigência começa com os próprios dirigentes...”

“... a postura ética é uma coisa inerente à própria educação da pessoa, especialmente dos dirigentes que são os maiores responsáveis pela direção da empresa e pela condução dos negócios...”

Sobre a importância dos fatores legais:

“Hoje nós temos preferência pelas empresas que trabalham com um alto grau de seriedade, que fornecem produtos dentro do prazo estipulado, que cumprem suas obrigações quanto à qualidade do material. Também a mão-de-obra, que muitas vezes é terceirizada, nós procuramos trabalhar com empresas especializadas que também têm todos os seus funcionários registrados, que estejam regularmente cadastradas nos órgãos competentes, de modo a podermos cumprir todas as obrigações que têm de ser cumpridas no nosso setor, e que os nossos fornecedores também, como co-responsáveis, têm de estar em dia com as suas obrigações.”

Dirigente 2:

“... seguramente, eu acho que é importantíssimo para uma empresa ter um líder que tenha princípios éticos, morais e uma visão de sociedade, uma visão de comunidade, para que esta empresa efetivamente consiga seguir aquilo (os princípios éticos).”

Dirigente 4:

Sobre a importância dos outros fatores:

- Econômicos:

“... a minha missão é fazer esta empresa dar resultado financeiro, porque a partir deste resultado a gente distribui, a gente tem benefícios, a gente dá qualidade de vida para os nossos funcionários, a nossa comunidade é privilegiada. Então a minha responsabilidade é muito grande, a principal responsabilidade de uma empresa, antes de fazer distribuição social, é dar lucro e manter emprego... porque só pode distribuir quem tem... Eu acho que a empresa tem por obrigação, não por vontade, tem por obrigação ter um resultado positivo, e quanto mais melhor, porque mais ela reinveste, se tem o propósito de reinvestir. Quanto mais ela reinveste, mais ela gera empregos, mais social ela está sendo.”

- Filantrópicos:

“A gente tenta buscar cada vez diminuir mais a parcela da doação, da filantropia e aumentar a parcela do investimento. O que significa isto para uma gestão? Significa que você efetivamente tem de gerir o recurso e não, simplesmente, acalmar a consciência e dar lá um dinheiro para aquele projeto ou para aquela instituição.”

Dirigente 6:

Sobre a importância dos fatores econômicos:

“A questão financeira é uma questão muito importante, uma questão básica. Então, se a empresa cuidar da saúde financeira ela consegue fazer todo o resto, não que uma se sobreponha a outra (a questão ética e a econômica), mas se você não anda bem e não olha a parte financeira, a empresa nunca vai conseguir atender nenhuma parte interessada.”

Pelos trechos apresentados dos depoimentos e pelos números resultantes da análise de conteúdo das sete entrevistas, pode-se considerar, ao menos para este grupo de respondentes, como válida a influência da ética weberiana das convicções nas estratégias empresariais das empresas com gestão ética, especificamente quanto aos fatores priorizados pelos dirigentes – propostos por Carroll (1979), podendo-se dizer que, para este grupo, a opção por uma gestão ética se deu muito mais pelo alinhamento com convicções pessoais dos dirigentes do que por pressões outras. Entretanto, ainda assim, os fatores econômicos exercem um papel considerável nas estratégias destas empresas, até porque estes são também priorizados pelos dirigentes. Pode ser aplicada aqui a mesma análise feita no item 5.1.3 sobre a necessidade do crivo dos valores dos dirigentes para que uma estratégia seja aceita ou formulada. Ou seja, pelos fatores apresentados por Carroll (1979), e pelas informações obtidas nas entrevistas, observa-se que mesmo uma estratégia que implique em bons resultados econômicos somente será aceita se não contrariar nenhum princípio ético dos dirigentes da empresa, colocando os fatores éticos como qualificadores de uma estratégia, responsáveis por uma preleção das estratégias a serem consideradas e das estratégias a serem descartadas *a priori*.

5.1.6 Ética e estratégias empresariais: a abordagem instrumental

O objetivo desta parte da análise é tentar encontrar partes dos discursos dos respondentes que estejam relacionados com uma conotação mais instrumental da ética empresarial, conforme fora abordado no item 2.7 desta dissertação.

Há poucos trechos das entrevistas que se referem a esta questão da ética instrumental, em específico, e, quando mencionam este propósito transvertido, o fazem com um sentido de desaprovação, tais como:

Dirigente 2:

... como “as ações que a gente faz em relação à responsabilidade social da empresa estão desvinculadas da rentabilidade da empresa (recebendo um percentual direto do faturamento, e não do lucro), só o fato de nós desvincularmos isso e colocarmos na primeira coluna, já mostra que isto transcende o negócio. Se estivéssemos apenas buscando o lucro, a gente não estaria envolvido.”

“Nós tínhamos uma preocupação muito grande para que todo este trabalho nesta área (de responsabilidade social) não fosse ‘marketizado’...”

Dirigente 6:

“... cada vez mais tem se divulgado a questão da responsabilidade social: hoje vários jornais e revistas têm cadernos de reportagens especiais sobre o assunto. Então, acaba saindo mais matérias de quem está fazendo e isto acaba aparecendo, mas não que a empresa busque (esta publicidade) de uma forma ostensiva e até gaste dinheiro com isto.”

Dirigente 7:

“... a evolução do consumidor hoje é tal que se ele vê o que eu estou fazendo, (e percebe) que é um instrumento puro e simples de marketing, o meu resultado é danoso. Eu não posso criar uma expectativa e frustra-la. Então hoje você tem um consumidor muito mais antenado para isto. Por isso, o consumidor quer saber exatamente o que você está fazendo com o dinheiro que você ganha, até que ponto você está criando um benefício para ele, ou você está querendo tirar o dinheiro dele.”

Desta forma, ao menos para os sete dirigentes entrevistados, a ética empresarial não foi adotada como um novo meio de aumentar os resultados financeiros da empresa, em uma lógica instrumental. O que não quer dizer que os fatores econômicos não tenham relevância nas estratégias destas empresas. Pelo contrário, tais fatores são, mesmo para estas empresas com gestão publicamente ética, importantes e buscados, mas não que a ética tenha sido adotada com o propósito de melhor desempenho financeiro.

Entretanto, há que se ponderar que, pelas análises expostas nos itens 5.1.4 e 5.1.5, os *stakeholders* normalmente mais relevantes em empresas com fins lucrativos com gestão publicamente comprometida com a ética são os mesmos encontrados nas empresas com gestão tradicional, assim como a influência dos fatores econômicos é bastante representativa. Estes dois pontos podem ser abordados como indicativos de que a práxis administrativa de empresas com gestão ética não diferencie muito da de empresas com gestão mais instrumental.

Assim, embora a teoria também apresente esta versão instrumental da ética empresarial, nas empresas analisadas nesta etapa da pesquisa, tais interesses não foram encontrados de forma mais explícita, talvez porque as três empresas são patrimonialistas e seus donos – e presidentes – têm os valores éticos como predominantes de suas condutas.

5.1.7 Mudanças na forma de gestão

Quando interrogados sobre a incidência de mudanças na prática administrativas nas empresas, após a adoção pública de um comprometimento de gestão ética, a maioria dos dirigentes referiu-se a mudanças incrementais, uma vez que as empresas sempre tiveram uma preocupação com questões éticas em seus negócios, relacionando-as à formalização de práticas a muito tempo adotadas de modo informal, ao maior envolvimento dos funcionários na fiscalização de atitudes contrárias aos princípios do grupo, entre outras mudanças pontuais. O que alguns entrevistados mencionam é o fato desta ‘externalização’ exigir que a empresa se autofiscalize de modo mais constante e eficiente sobre atividades que possam não estar de acordo com a conduta dela esperada pela sociedade. Isto porque, a partir do momento que se assume um compromisso público, por mais que este não seja uma exigência legal, tal compromisso passa a ser monitorado e cobrado pela coletividade, e qualquer deslize pode ser prejudicial à reputação da empresa.

Os trechos de alguns depoimentos transcritos a seguir referendam o que foi colocado até agora:

Dirigente 3:

“..., no momento em que você faz uma explicitação, você mesmo sente o reflexo disso, você se sente mais obrigado. E você descobre alternativas, até porque outras pessoas solicitam a sua atenção...”

Dirigente 4:

“O que mudou entre a forma de gestão anterior, a visão anterior com a atual ou com a dos últimos anos, é o entendimento de que uma parte da nossa responsabilidade não era só nós fazermos, nós temos que dar bom exemplo... não adianta a gente fazer e manter isso em segredo, se é o nosso exemplo.”

Assim, pelas entrevistas realizadas, pode-se considerar que a gestão empresarial publicamente comprometida com a ética implicou em mudanças incrementais na prática administrativa das empresas analisadas, não havendo nenhuma mudança significativa em relação à prática anterior, já balizada por princípios éticos.

5.1.8 Resumo das análises da fase exploratória

Pelo que foi apresentado nos itens 5.1.1 a 5.1.3, com as respostas obtidas das entrevistas, coerentes com as fundamentações teóricas expostas nos itens 2.1 a 2.3, pode-se aceitar como válidas, ao menos para as três empresas analisadas, as seguintes proposições:

1. Os dirigentes exercem um papel muito relevante nas definições das estratégias de suas empresas, sendo a maior parte delas formuladas por esta alta administração;
2. Os fatores contingenciais à empresa são constantemente monitorados e considerados nas estratégias das empresas;
3. As características pessoais dos dirigentes se refletem nas estratégias de suas empresas, funcionando como que um filtro, o qual seleciona o que deve e o que pode ser feito, sendo a influência destes fatores pessoais, nas estratégias empresariais, mais relevante que a dos fatores contingenciais;

Confirmada tal aceitabilidade, tendo por base as teorias apresentadas nos itens 2.5 e 2.6, somadas aos sete depoimentos colhidos durante as entrevistas,

pode-se considerar, ao menos para as três empresas analisadas nesta etapa da pesquisa, que os seguintes argumentos e raciocínios são válidos:

1. A ética weberiana das responsabilidades, por estar relacionada com os compromissos que a empresa tem para com seus *stakeholders*, afeta o modo como se dá esta relação entre a organização e os outros agentes a ela ligados, repercutindo, assim, nas estratégias destas empresas. Este raciocínio foi limitado à categorização das contingências conforme os estudos de Freeman (1984);
2. A ética weberiana das convicções, por considerar a participação dos propósitos pessoais de um indivíduo nas suas ações, influencia nas estratégias de uma organização, quando se preocupa em analisar as convicções dos seus dirigentes e as suas respectivas ações e decisões nas suas empresas. Tais convicções foram verificadas e validadas segundo a categorização proposta por Carroll (1979).

Por fim, quanto à questão se houve alguma mudança na gestão dos negócios após a empresa ter adotado publicamente uma prática empresarial ética, a totalidade dos entrevistados respondeu que não houve nenhuma mudança significativa, em razão das empresas terem sempre conduzido seus negócios considerando princípios éticos. Entretanto, a totalidade dos entrevistados também admite que houve mudanças incrementais, pois a partir do momento que explicitaram esta sua forma de gestão, as empresas passaram a ser mais vigiadas e cobradas, passando a exigir uma participação mais ativa e um maior controle dos dirigentes quanto ao modo como os negócios são conduzidos.

5.2. Análise da Fase Descritiva

Esta parte da pesquisa tem por objetivo fazer uma análise das respostas dadas pelos 20 dirigentes que retornaram os questionários de perguntas fechadas a eles enviados, conforme detalhes mostrados no item 4.2. As categorias a serem investigadas nesta fase da pesquisa são, basicamente, as mesmas usadas na fase

exploratória, pois são tomadas a partir da fundamentação teórico-empírica deste trabalho, a saber:

- fatores contingenciais, características pessoais dos dirigentes e estratégias;
- ética, *stakeholders* e estratégias (acionistas, clientes, comunidade local, concorrentes, fornecedores, funcionários, governo e meio ambiente);
- ética, características pessoais dos dirigentes e estratégias (fatores econômicos, éticos, filantrópicos e legais);
- influenciadores da adoção da gestão empresarial ética;
- mudanças na forma de gestão.

Como foi mostrado na tabela 4.8, houve respostas de dirigentes de diferentes áreas, a saber: 8 presidentes, 6 diretores financeiros, 3 diretores comerciais e 3 diretores industriais. As análises que serão apresentadas na sequência foram feitas para os resultados agrupados conforme a área do dirigente, conforme o tamanho da empresa ou a forma predominante de sua administração, buscando identificar eventuais especificidades que possam ser atribuídas a um destes aspectos.

5.2.1 Fatores contingenciais, características pessoais dos dirigentes e estratégias

Quando perguntados sobre a influência dos fatores contingenciais e das características pessoais dos dirigentes na formulação das estratégias das empresas (pergunta 15 do questionário – apêndice II), a maioria considerou que tanto os fatores ambientais como os valores pessoais dos integrantes do corpo diretor da empresa afetam as estratégias de uma organização, havendo um pequeno predomínio das características pessoais dos dirigentes nesta influência.

Dentre as áreas de atuação, apenas aos diretores financeiros esta diferença é um pouco mais acentuada, considerando que os valores dos dirigentes são quase que condicionantes das estratégias de uma empresa.

Esta análise dos dados coletados dos questionários corrobora o resultado da fase exploratória desta pesquisa – itens 5.1.2 e 5.1.3. Entretanto, este maior número de respondentes permite estender a análise para outros pontos não possíveis de terem sido abordados na fase anterior.

Como citado, se não houve nenhuma diferença significativa da participação dos valores pessoais e dos fatores contingenciais nas estratégias entre as diferentes áreas de atuação dos dirigentes, o mesmo não pode ser dito para diferentes tipos de empresas. Nos 14 questionários de dirigentes que atuam em empresas de origem familiar, cujo proprietário ou sócio majoritário tem uma participação direta na administração da empresa, há uma diferença maior entre valores e contingências, sendo que as características pessoais dos dirigentes aparecem como condicionantes das estratégias, ainda que os fatores ambientais também interfiram. Já, nos 6 questionários dos dirigentes de empresas públicas – ou mistas – e de empresas de capital aberto – sem vínculo do sócio majoritário na administração, esta influência de valores e contingências nas estratégias mostrou-se inversa, ou seja, os fatores contingenciais, para este tipo de empresa, são condicionantes das suas estratégias, sendo que os valores pessoais dos dirigentes têm uma menor participação neste processo.

Já quanto ao tamanho da empresa (considerado para fins desta pesquisa conforme o número de funcionários) acontece também uma particularidade, nas empresas com mais de 100 funcionários, a influência dos valores pessoais dos dirigentes e dos fatores contingenciais é quase a mesma, não havendo uma predominância expressiva de nenhum deles. Contudo, nas empresas com menos de 100 funcionários, os valores pessoais dos dirigentes são condicionantes das estratégias destas organizações. Talvez este fato possa ser explicado pela influência do tipo de empresa (familiar ou aberto), uma vez que 6 dos 12 respondentes das empresas com mais de 100 funcionários são de empresas do tipo familiar, mostrando o porquê deste equilíbrio. Já os 8 respondentes das empresas com menos de 100 funcionários são, também, todos de empresas familiares.

As demais variáveis dos respondentes, como a idade, o tempo de experiência profissional e a opção religiosa, entre outras, aparentemente não têm implicações mais evidentes de influência sobre a participação dada a *stakeholders* e valores dos dirigentes nas estratégias de uma empresa.

Deste cruzamento da análise das respostas por área funcional, por tipo de empresa e por tamanho da empresa do respondente, pode-se considerar que, para

os respondentes em questão, o peso dado aos valores pessoais dos dirigentes e aos fatores contingenciais nas estratégias de uma empresa, independem da área funcional do dirigente, mas varia conforme o tipo da empresa: se do tipo em que o proprietário participa da administração da empresa, tem-se que os valores dos dirigentes são condicionantes das estratégias; se do tipo de capital aberto, ou pública, na qual os acionistas não atuam como administradores, observa-se o predomínio dos fatores contingenciais nas estratégias.

5.2.2 Ética, *stakeholders* e estratégias

Para se pesquisar a influência da ética weberiana das responsabilidades nas estratégias empresariais, fora adotado, conforme mostrado no item 2.5 da base teórico-empírica deste trabalho, a correspondência desta ética com o modelo de gestão empresarial baseado no *stakeholders*, proposto por Freeman (1984). Desta forma, interessa saber como os diferentes *stakeholders* são considerados nas estratégias das empresas que com eles se relacionam.

Para descobrir qual a importância dada pelos dirigentes respondentes a cada *stakeholder*, foram propostas as questões 14 e 14.1 no questionário de perguntas fechadas – apêndice II. A questão 14 tem respostas baseadas em escala Likert, a qual é útil, porém apresenta a limitação de que, conforme o respondente, todos os itens podem ser considerados com igual importância (o que ocorreu com alguns dirigentes). Para tentar tornar mais evidente a diferenciação entre as alternativas apresentadas, foi formulada a questão 14.1, na qual o respondente tem de fazer uma ponderação entre os *stakeholders* propostos.

Da análise das repostas dadas a estas duas questões, pode-se fazer as seguintes considerações:

Para os dirigentes que responderam os questionários, pode-se considerar que há dois grupos de *stakeholders*: o primeiro deles congrega os *stakeholders* cujos interesses são mais contemplados pelas empresas e que afetam de modo mais significativo as estratégias destas, representado pelos acionistas, pelos clientes e pelos funcionários; o segundo grupo abarca os fornecedores, o meio ambiente, os concorrentes, a comunidade local e o governo (em ordem decrescente de

importância), os quais têm uma menor influência nas definições estratégicas de uma empresa, se comparada à exercida pelos *stakeholders* do primeiro grupo. Embora menor, a parcela de influência deste segundo grupo é significativa, sendo que seus interesses são também contemplados nas estratégias, ainda que com menor relevância.

Este resultado da fase descritiva é similar ao que fora encontrado na etapa exploratória, quando da análise das entrevistas aplicadas a sete dirigentes – item 5.1.4. A tabela 5.3 apresenta uma comparação das gradações entre os *stakeholders* obtidas na análise das entrevistas e das respostas dos questionários da etapa descritiva (1 relaciona-se ao de maior influência e 8 ao de menor, pesos que são mantidos para as tabelas 5.4, 5.5 e 5.6).

Tabela 5.3 – Influência dos *stakeholders* nas estratégias empresariais
Comparação da etapa exploratória com a descritiva

Grupo	Stakeholder	Exploratória	Descritiva
Mais Influentes	Acionistas	2	1
	Clientes	3	2
	Funcionários	1	3
Menos Influentes	Comunidade	4	6
	Concorrentes	6	7
	Fornecedores	5	4
	Governo	7	8
	Meio Ambiente	8	5

Note-se que os grupos com os três *stakeholders* mais significativos e o com os cinco menos relevantes têm a mesma composição, alterando somente a importância de cada agente dentro do grupo ao qual pertence. Ressalte-se que tal comparação é válida especificamente para comprovação deste aspecto – da composição dos grupos, não devendo ser estendida para outros tópicos, pois os resultados se referem a instrumentos de coleta de dados distintos, com números de

participantes diferentes, com características também não asseguradamente semelhantes, cada etapa com um objetivo próprio e uma metodologia correspondente. O que tal comparação permite sim, é aceitar a não discordância entre as duas fases, mas não necessariamente assumir a sua completa similaridade.

Esta questão da composição dos grupos conforme a importância dos *stakeholders* nas estratégias também é mantida quando se analisam os resultados dos questionários separados pela área funcional dos respondentes. A tabela 5.4 mostra a posição média ocupada por cada *stakeholder*, conforme a área funcional do respondente.

Tabela 5.4 – Influência dos *stakeholders* nas estratégias empresariais
Comparação por área funcional do dirigente

Grupo	Stakeholder	Comercial	Financeira	Industrial	Presidente
Mais Influentes	Acionistas	2	1	1	1
	Clientes	1	2	2	2
	Funcionários	3	3	3	3
Menos Influentes	Comunidade	7	7	6	4
	Concorrentes	5	6	5	7
	Fornecedores	4	4	7	6
	Governo	8	8	8	8
	Meio Ambiente	6	5	4	5

Quando se comparam as gradações dadas aos *stakeholders* pelas empresas com mais de 100 funcionários com a participação atribuída pelas empresas com menos de 100 funcionários, observa-se que esta composição dos grupos também se mantém. Esta comparação da influência dos diversos *stakeholders* nas estratégias das empresas, conforme o número de funcionários, é mostrada na tabela 5.5.

Tabela 5.5 – Influência dos *stakeholders* nas estratégias empresariais
Comparação conforme o número de funcionários da empresa

Grupo	Stakeholder	Menos de 100	Mais de 100
Mais Influentes	Acionistas	1	1
	Clientes	2	2
	Funcionários	3	3
Menos Influentes	Comunidade	5	7
	Concorrentes	6	6
	Fornecedores	4	5
	Governo	8	8
	Meio Ambiente	7	4

Esta mesma composição dos grupos se repete quando as empresas são divididas conforme o tipo de administração, se com o proprietário atuando como dirigente –chamada aqui de familiar – ou sem a participação deste no corpo diretor da empresa – denominada de não familiar, incluindo nestas as empresa estatais e as de capital aberto. A tabela 5.6 mostra esta comparação conforme o tipo da relação capital / administração da empresa.

Tabela 5.6– Influência dos *stakeholders* nas estratégias empresariais
Comparação entre empresas familiares e não familiares

Grupo	Stakeholder	Familiar	Não Familiar
Mais Influentes	Acionistas	1	2
	Clientes	2	1
	Funcionários	3	3
Menos Influentes	Comunidade	7	5
	Concorrentes	5	6
	Fornecedores	4	7
	Governo	8	8
	Meio Ambiente	6	4

Pelos dados apresentados, pode-se concluir que a ética weberiana das responsabilidades, se limitada à relação entre *stakeholders* e as empresas, influencia nas estratégias de uma organização. Independente da área funcional do dirigente, do tamanho da empresa ou da participação dos proprietários na administração, há um grupo de *stakeholders* cujos interesses têm maior influência na formulação das estratégias e que, por conseguinte, acaba sendo mais significativo neste processo, composto pelos acionistas, pelos clientes e pelos funcionários. As responsabilidades percebidas pelas empresas para com a comunidade local, os concorrentes, os fornecedores, o governo e o meio ambiente são menores se comparadas ao grupo anterior, sendo, ainda assim, relevantes e contempladas nas estratégias organizacionais.

5.2.3 Ética, características pessoais dos dirigentes e estratégias

Este item da etapa descritiva tem por objetivo descrever a influência da ética weberiana das convicções nas estratégias organizacionais, especificamente restringindo estas convicções aos fatores pessoais dos dirigentes que influenciam nas estratégias de empresas com gestão comprometida com a ética, propostos por Carroll (1979). Para descobrir qual a gradação dada a cada um destes quatro fatores, foram formuladas perguntas de cunho pessoal, a respeito de quais indicadores o respondente acreditava ser importantes na consideração do êxito de uma empresa. Nestas perguntas eram sempre apresentadas quatro alternativas – cada qual se referindo a um dos quatro fatores de Carroll (1979), as quais exigiam que os respondentes diferenciassem a importância que cada alternativa tinha na sua opinião. Estas perguntas são as de número 2, 4, 6, 9 e 12 do questionário de perguntas fechadas encaminhados ao dirigentes que participaram desta fase da pesquisa – apêndice II.

Ao se avaliar as respostas dadas a estas questões, a primeira análise que pode ser feita é que os fatores econômicos e os éticos são os mais significativos para os dirigentes que responderam ao questionário, não havendo um predomínio considerável entre estes. Os fatores legais, por sua vez, apresentam uma importância menor que a dos dois anteriores, na opinião do grupo em análise. Os

aspectos com menor relevância, segundo as respostas obtidas dos questionários enviados, são os filantrópicos. A tabela 5.7 mostra a gradação geral dos fatores econômicos, éticos, filantrópicos e legais obtida da análise dos 20 dirigentes respondentes, sendo o peso 1 relacionado ao fator de maior influência e o 4 para o menos significativo.

Tabela 5.7– Gradação dos fatores pessoais dos dirigentes

Grupo	Fatores	Gradação
Mais importantes	Econômicos	1 (empate)
	Éticos	1 (empate)
Menos importantes	Filantrópicos	4
	Legais	3

Quando se faz a mesma análise, mas separando as respostas conforme a área funcional do dirigente, o grupo dos fatores mais importantes e o dos menos importantes mantém a mesma composição, contudo, com esta categorização funcional, fica perceptível uma diferenciação de importância entre os dois fatores de maior relevância. Para os diretores presidentes e para os dirigentes da área financeira, os fatores éticos têm maior importância que os fatores econômicos. Esta relação é inversa – fatores econômicos mais influentes que os éticos – para os diretores da área comercial e da área industrial. A tabela 5.8 mostra a gradação destes fatores de Carroll (1979) conforme a área funcional dos respondentes.

Tabela 5.8– Gradação dos fatores pessoais conforme a área funcional do dirigente

Grupo	Fatores	Presidente	Financeira	Comercial	Industrial
Mais importantes	Econômicos	2	2	1	1
	Éticos	1	1	2	2
Menos importantes	Filantrópicos	4	4	4	3
	Legais	3	3	3	4

Esclareça-se que este ‘desempate’ entre os fatores econômicos e éticos conforme a área do dirigente deve ser analisado apenas como um dado ilustrativo, o qual necessita de maior investigação, uma vez que se referem a pequenas diferenças, que, mesmo para a amostra em questão, em uma análise com rigor científico deveriam continuar a ser consideradas como se tivessem a mesma importância. O objetivo da tabela 5.8 é o de mostrar, com as exigências científicas, que os fatores mais importantes são o econômico e o ético, independente da área do dirigente; que o terceiro fator considerado é o que trata dos aspectos legais; e que a filantropia é o fator menos relevante, independentemente da área funcional.

Ao se avaliar a importância que cada um dos quatro fatores têm para os dirigentes, separados segundo o tamanho da empresa, os grupos são mantidos com as mesmas composições, conforme mostra a tabela 5.9. Nesta tabela alguns fatores aparecem com um sutil predomínio sobre outro, havendo quase que uma equivalência. Por exemplo, os fatores éticos são os mais relevantes para os dirigentes das empresas com menos de 100 funcionários, tendo uma pequena vantagem se comparados aos aspectos econômicos, que ocupam a segunda maior importância – daí a indicação 1/2 para os fatores éticos e 2/1 aos econômicos.

Tabela 5.9 – Gradação dos fatores pessoais conforme o tamanho da empresa do dirigente

Grupo	Fatores	Menos de 100	Mais de 100
Mais importantes	Econômicos	2/1	1/2
	Éticos	1/2	2/1
Menos importantes	Filantrópicos	4	4
	Legais	3	3

Um dado significativamente diferenciado das demais correlações aparece quando se analisa a importância destes fatores para os dirigentes separados de acordo com o tipo de empresa em que atuam: familiar ou aberta – conforme categorização exposta no item anterior. Os dirigentes de empresas familiares têm o mesmo padrão de gradação dos fatores até agora apresentado. Os diretores das

empresas de capital aberto ou estatais têm uma particularidade no que se refere à relevância dada aos fatores legais. Para este grupo de dirigentes, os fatores éticos são os mais influentes e os filantrópicos, os menos, entretanto, os fatores legais são tão importantes quanto os econômicos, não se podendo considerar um mais significativo que o outro. A tabela 5.10 representa esta situação.

Tabela 5.10 – Gradação dos fatores pessoais conforme o tipo da empresa do dirigente

Grupo	Fatores	Familiar	Não Familiar
Mais importantes	Econômicos	1/2	3/2
	Éticos	2/1	1
Menos importantes	Filantrópicos	4	4
	Legais	3	2/3

Das análises dos dados apresentados, pode-se concluir que os fatores éticos representam uma importância muito grande para os dirigentes que compõem a amostra e que os fatores filantrópicos são os menos significativos. De um modo geral, os fatores econômicos ocupam a segunda maior relevância para estes diretores, ficando os fatores legais com o terceiro peso, exceto para os dirigentes de empresas em que os proprietários não participam diretamente da administração, aos quais os fatores legais têm uma importância maior se comparada à atribuída pelos demais dirigentes, sendo comparada à relevância dada aos fatores econômicos.

Portanto, pode-se dizer que os fatores propostos por Carroll (1979) são válidos para analisar a influência destes nas estratégias das empresas, uma vez que todos os respondentes consideraram os quatro fatores como importantes indicadores de sucesso de uma empresa, ainda que alguns tenham marcadamente com menor peso – no caso, os filantrópicos.

Desvendadas quais são as participações que cada um dos fatores de Carroll (1979) representa nas avaliações feitas pelos dirigentes quando da análise de uma empresa, far-se-á na sequência desta dissertação uma análise de como esta

gradação dada pelos dirigentes aos seus fatores pessoais afetam as estratégias das suas empresas com relação a cada um dos oito diferentes *stakeholders* assumidos no item 5.2.2.

A tabela 5.11 mostra como os dirigentes participantes desta etapa da pesquisa consideram os diferentes *stakeholders* nas estratégias de sua empresa, se com maior influência dos fatores econômicos, dos éticos, dos filantrópicos ou dos fatores legais. Para se chegar a esta tabela, foram analisados os dados obtidos das respostas às questões 1, 3, 5, 7, 8, 10, 11e 13, do questionário de respostas fechadas enviado aos diretores – apêndice II. O número 1 nas células da tabela indica o fator mais importante, sendo o número 4 o de menor influência. Quando dois algarismos aparecem separados por barra (ex. 2/3), significa quase que uma equivalência da influência de cada um dos fatores, havendo uma tendência da maior importância atribuída ao fator que ocupar a posição mostrada pelo primeiro número (no exemplo, o fator ocupa a segunda maior relevância, muito próxima da atribuída ao terceiro fator).

Tabela 5.11 – Fatores pessoais e *stakeholders*

	Fatores			
Stakeholders	Econômicos	Éticos	Filantrópicos	Legais
Geral	2	1	4	3
Acionistas	2	1	4	3
Clientes	2	1	4	3
Comunidade	2	1	4	3
Concorrentes	2/3	1	3/4	4/3
Fornecedores	2	1	4	3
Funcionários	1	2	4	3
Governo	2	3/4	4/3	1
Meio Ambiente	2/3	1	4	3/2

Da análise da tabela 5.11 pode-se tirar duas conclusões: a primeira é a de que os valores pessoais priorizados pelos dirigentes para considerar o sucesso de uma empresa acabam se refletindo nas estratégias das empresas a que estão vinculados, basta comparar os resultados da tabela 5.8, que mostra a gradação pessoal dada a cada um dos fatores de Carroll (1979), com as posições médias apresentadas na linha 'Geral' da tabela 5.11, que representa como os dirigentes ponderam estes mesmos aspectos no que se refere às estratégias específicas a cada *stakeholder*. A segunda conclusão que se pode fazer da análise da tabela 5.11 é a de que, embora haja um certo padrão, para alguns *stakeholders* há algumas particularidades, como para os funcionários, para os quais os fatores econômicos são mais relevantes que os éticos, e marcadamente para as estratégias referentes ao interesses do governo, nas quais os fatores legais são os mais importantes, diferindo da gradação normalmente dada a este fator – em geral, o terceiro mais relevante.

Como os interesses dos funcionários ocupam uma importância considerável nas estratégias de uma empresa, se comparado aos interesses dos demais *stakeholders*, pode-se dizer que a predominância dos fatores econômicos nos assuntos relativos a este grupo acabam aumentando a influência dos aspectos econômicos nas estratégias gerais de uma organização.

Assim como fora feito para os itens anteriores desta análise da fase descritiva, a tabela 5.13 mostra a importância dada a cada um dos fatores de Carroll, no que se refere à influência que exercem nas estratégias empresariais relativas a cada um dos *stakeholders* propostos por Freeman (1984), conforme a área funcional do respondente, respectivamente: diretores presidentes, diretores financeiros, diretores comerciais e diretores industriais.

Usando a mesma marcação da tabela 5.11, para uma melhor compreensão das tabelas 5.12, o número 1 indica o fator mais importante para o *stakeholder* em análise; o 2, o segundo mais relevante; o 3, o terceiro; e o 4, o fator menos significativo. Quando aparecem dois números separados por uma barra, representa que aquele fator está quase empatado com outro, havendo uma leve tendência a

ocupar a gradação indicada pelo primeiro algarismo, por exemplo: o fator econômico nas estratégias relativas a clientes está representado como “2/3”, na tabela 5.12, o que quer dizer que está entre o segundo e o terceiro fator mais relevante, havendo uma sutil tendência de que ocupe a segunda maior importância. Um último esclarecimento é para quando aparece um número seguido da letra “e”, esta indicação representa um empate entre dois ou mais fatores na importância indicada pelo número, por exemplo, para os diretores financeiros, nas estratégias relacionadas ao meio ambiente, os fatores éticos e os legais são os que têm a segunda maior influência, indicados por “2e”, não havendo como considerar se os éticos são mais relevantes que os fatores legais, ou vice-versa, optando-se por considerá-los como de igual importância.

Tabela 5.12 – Fatores pessoais e *stakeholders*
Divisão por área de atuação do respondente

	Fatores															
Stakeholders	Econômicos				Éticos				Filantrópicos				Legais			
	Pr	Fi	Co	In	Pr	Fi	Co	In	Pr	Fi	Co	In	Pr	Fi	Co	In
Geral	2	2	2	2e	1	1	1	1	4	4	4	4	3	3	3	2e
Acionistas	2	2/1	1e	2	1	1/2	1e	1	4	4	4	4	3	3	3	3
Clientes	2	2	1	2/3	1	1	2	1	4	4	4	4	3	3	3	3/2
Comunidade	2	2	3e	3	1	1	1	1	4	4/3	3e	4	3	3/4	2	2
Concorrentes	2	4	2	3e	1	1	1	1	3	2/3	4	3e	4	3/2	3	2
Fornecedores	2	2/1	3e	2	1	1/2	1	1	4	4/3	3e	4	3	3/4	2	3
Funcionários	1	1	1	3	2	2	2	1	4	4	4	4	3	3	3	2
Governo	2	2	4	3/2	3	3	3	2/3	4	4	2	4	1	1	1	1
Meio Ambiente	2	4	3	3	1	2e	1	1e	4	1	4	4	3	2e	2	1e

Pr = Presidente
Fi = Dir. Financeiro
Co = Dir. Comercial
In = Dir. Industrial

Pela análise da tabela 5.12, pode-se considerar que há um padrão de gradação dos fatores, independente da área do dirigente, como mostrado na linha “Geral” da tabela. Percebe-se que os fatores mais influentes nas estratégias, de um modo geral, são os éticos, seguidos dos econômicos, os quais são mais importantes que os legais, ficando os fatores filantrópicos como os menos considerados. Apenas para os dirigentes da área industrial, ou de produção, há uma equivalência de relevância entre os fatores econômicos e os legais, quando formulam suas estratégias, não se podendo dizer que os econômicos são mais influentes do que os legais, como acontece para os dirigentes das outras áreas (daí a indicação “2e” na tabela – empate na posição 2).

Os aspectos relevantes quanto aos interesses dos acionistas foram classificados da seguinte forma: considerou-se como aspectos econômicos quando as estratégias visam repassar-lhes um retorno que mantenha a atratividade do investimento, mas que seja financeiramente interessante à empresa. As estratégias têm orientações éticas quanto aos acionistas quando buscam satisfazer ao máximo as suas expectativas, desde que para isso nenhum outro *stakeholder* seja prejudicado. Os aspectos legais aparecem quando as estratégias buscam o cumprimento dos direitos que são garantidos por lei aos acionistas, como balanços, valor de dividendos e prazos corretos. Uma estratégia para os acionistas considerada como filantrópica, segundo a definição usada neste trabalho, é quando a empresa decide repassar-lhes o máximo possível do lucro obtido em um período, ou seja, uma parcela maior que a exigida e esperada pelos próprios acionistas.

Quanto às estratégias propostas ao atendimento dos interesses dos acionistas das empresas, observa-se que a ordem de importância dos fatores – éticos, econômicos, legais e filantrópicos – se repete, com a ponderação de que para os diretores comerciais não há a predominância dos fatores éticos sobre os econômicos, como se verifica aos demais dirigentes, ambos fatores tendo a mesma importância nas estratégias relativas aos acionistas (“1e” na linha “Acionistas”). Para o grupo de diretores financeiros analisados, no que diz respeito aos interesses dos acionistas, a diferença de relevância entre os fatores éticos e econômicos é tênue, embora existente, se comparada à encontrada para os diretores industriais e aos

presidentes, havendo um pequeno predomínio dos éticos sobre os econômicos (“1/2” para éticos e 2/1 para econômicos na linha “Acionistas”).

Nas estratégias relativas ao atendimento dos interesses dos clientes, pode-se considerar que têm influências de fatores econômicos quando objetivam melhorar a participação de mercado, aumentar as vendas e o retorno de capital. As mesmas estratégias apresentam orientações éticas quando se propõem a produzir produtos que correspondam aos desejos dos clientes, superando, se preciso, as especificações técnicas mínimas exigidas. As estratégias voltadas aos clientes têm influência legal quando buscam produzir produtos dentro das conformidades exigidas em lei, evitando ter o nome da empresa envolvido em processos junto a órgãos reguladores, tais como PROCON. Ao nortear estas estratégias segundo os fatores filantrópicos, tentaria se associar o maior número possível de benefícios ao produto, ainda que de menor percepção por parte dos clientes, ou até supérfluos, mesmo que isto resulte em um decréscimo da relação preço / custo.

Ao se analisar a influência dos fatores sobre as estratégias empresariais relativas aos clientes, percebe-se que os presidentes e os dirigentes financeiros e industriais apresentam a mesma seqüência de relevância, idêntica à observada quanto aos acionistas. Único esclarecimento que se faça é que, para os diretores industriais, a maior influência dos fatores econômicos, se comparada à exercida pelos fatores legais, não é tão acentuada quanto a observada entre os presidentes e os dirigentes financeiros (“2/3” para econômicos e “3/2” para legais na linha “Clientes”). O grupo de diretores comerciais, por sua vez, é o que apresenta uma gradação dos fatores diferente da dos demais dirigentes, considerando os aspectos econômicos como mais influentes que os fatores éticos, no que se refere às estratégias voltadas aos clientes.

As estratégias quando relacionadas aos interesses da comunidade local em que a empresa está instalada possuem predominância econômica quando a organização vê nesta relação com a comunidade uma forma de melhorar a sua imagem, o que pode vir a ser usado como um diferencial mercadológico. Os fatores éticos são considerados nas estratégias de uma empresa, quando esta procura integrar-se à comunidade, assumindo-se como uma participante do desenvolvimento

social da localidade. Quando estas estratégias estão preocupadas com o cumprimento do que as legislações prescrevem sobre o tema, os fatores legais são os influentes. Por fim, os fatores filantrópicos nas estratégias ligadas à comunidade aparecem quando se relacionam com doações a ONGs ligadas à área social, ao estímulo ao trabalho voluntário de seus funcionários na comunidade.

Com respeito às estratégias referentes ao *stakeholder* comunidade, a importância dos quatro fatores varia conforme a área do dirigente, exceto para os fatores éticos, que são os mais relevantes, para todos os diretores. Nas estratégias ligadas à comunidade, os fatores econômicos aparecem como o segundo mais influente, estando à frente dos fatores legais, tanto para os presidentes como para os diretores financeiros. Esta ordem é exatamente a inversa, para o grupo de dirigentes comerciais e industriais, sendo os aspectos legais mais importantes que os econômicos. Os fatores filantrópicos são os menos significativos, independentemente da área de atuação do dirigente, sendo que apenas para os da área comercial eles têm a mesma importância dos econômicos.

Quanto aos concorrentes, as estratégias de uma empresa têm tendências econômicas quando buscam mantê-la sempre à frente da concorrência, considerando isto uma questão estratégica – de posicionamento. A orientação ética se percebe quando a empresa age competitivamente, mas respeitando princípios éticos e morais. Quando as estratégias preocupam-se em respeitar as leis que versam sobre concorrência, direitos de marcas e patentes, monopólios e cartelização, pode-se dizer que têm influências legais. A presença de fatores filantrópicos nas estratégias relativas aos concorrentes pode ser analisada como quando a empresa busca manter um bom relacionamento que seus competidores, agindo inclusive em parcerias em assuntos de interesses comuns ou neutros.

Os interesses dos concorrentes, por sua vez, são contemplados nas estratégias das empresas com um predomínio dos aspectos éticos envolvidos, sem depender da área do diretor. Já quanto aos outros aspectos não há um padrão, podendo-se considerar que existe uma variação quanto à área, sendo que para os presidentes a sequência dos fatores, em ordem decrescente de importância é: 1) éticos, 2) econômicos, 3) filantrópicos, e 4) legais; para os diretores administrativos

esta é 1) éticos, 2) filantrópicos, 3) legais e 4) econômicos; a sequência para os da área comercial é 1) éticos, 2) econômicos, 3) legais e 4) filantrópicos; e, por fim, para os diretores industriais é 1) éticos, 2) legais, 3) econômicos e filantrópicos, empatados.

Quanto às estratégias voltadas aos fornecedores, elas têm influências econômicas quando se propõem a conseguir as melhores negociações e preços. Quando pretendem estabelecer relações de parceria que satisfaçam, ao máximo os interesses mútuos de fornecedores e empresa, pode-se dizer que há uma orientação ética. Os aspectos legais são considerados se as estratégias buscam cumprir as exigências legais entre as partes, como entregas e pagamentos nos prazos previstos em contrato. Se a empresa tem políticas de premiação aos fornecedores com os quais mantém um bom relacionamento, estas estratégias têm características filantrópicas.

Nestas estratégias relativas aos fornecedores, as importâncias dos aspectos de Carroll também variam conforme a área do dirigente, exceto para os fatores éticos, que, assim como aconteceu para o *stakeholder* concorrentes, são os mais importantes, independentemente da área do dirigente. Os três outros fatores aparecem assim distribuídos, conforme o dirigente: aos presidentes, os fatores econômicos são mais importantes que os legais, ficando os fatores filantrópicos por último; para os diretores financeiros os fatores econômicos são quase tão influentes quanto os éticos, havendo um leve predomínio destes últimos, aparecendo os fatores legais com a terceira maior influência, um pouco superior à consideração dada aos aspectos filantrópicos; para os dirigentes comerciais, os fatores legais são os que têm a segunda maior influência, sendo seguidos pelos aspectos econômicos e filantrópicos, não havendo nenhum predomínio entre estes dois últimos; e, para os diretores industriais, os fatores econômicos são mais importantes que os legais, que, por sua vez, são mais influentes que os filantrópicos.

Com relação aos funcionários, pode-se dizer que as estratégias têm orientação econômica se buscam mantê-los constantemente motivados, obtendo, conseqüentemente, maiores eficiência e produtividade. Se voltadas para aspectos éticos, buscam propiciar aos funcionários condições para que possam realizar seus

desejos pessoais, além dos profissionais. Se as estratégias objetivam atender plenamente o que as leis relativas aos funcionários prescrevem, então os fatores legais são importantes. Serviços ‘extra-empresa’, que não são de sua obrigação, tais como clubes recreativos, creches e outros, são considerados como presença de aspectos filantrópicos nas estratégias da empresa.

Os funcionários são contemplados nas estratégias com pesos diferentes aos fatores, se comparados aos dos demais *stakeholders*. No que diz respeito aos empregados, os fatores econômicos são mais relevantes que os éticos, sendo seguidos dos fatores legais e, por fim, pelos filantrópicos. Esta seqüência é válida tanto para os presidentes quanto para os diretores financeiros e comerciais, sendo diferente apenas para os dirigentes industriais, os quais consideram que os aspectos éticos são os mais influentes nas estratégias relacionadas aos empregados, seguidos dos fatores legais, econômicos e filantrópicos, em ordem decrescente de importância.

O *stakeholder* ‘governo’ é considerado nas estratégias de modo econômico se o que se pretende é minimizar tanto quanto possível, de forma legal, as despesas relativas a pagamento de impostos, maximizando os benefícios fiscais que possam ser usufruídos, usando de engenharia contábil. Se o que se objetiva é satisfazer as necessidades compartilhadas pela empresa e pelo governo, atuando em parceria em projetos de mútuo interesse, superando exigências legais, pode-se considerar tais estratégias como tendo orientações éticas. Os fatores filantrópicos nas estratégias ligadas ao governo se manifestam quando a empresa tenta ajudar o governo a atender melhor as exigências da sociedade. Por último, quando as estratégias da empresa se preocupam em manter em dia suas obrigações legais para com o governo, pagando impostos conforme previsto para seu setor e cumprindo as regulamentações a que está sujeita, pode-se considerá-las como tendo forte participação de fatores legais.

Analisando a linha “governo” da tabela 5.12, pode-se perceber que este é o *stakeholder* cuja participação de cada um dos quatro fatores de Carroll, mais difere da média de importância atribuída a estes para os demais agentes. No que se refere ao governo, os fatores legais são os mais relevantes, para todos os dirigentes. Os

presidentes e os diretores financeiros têm o mesmo comportamento, atribuindo aos aspectos econômicos a segunda maior influência nas estratégias, seguidos dos fatores éticos e, por último, dos filantrópicos. Os fatores filantrópicos, para o grupo de dirigentes comerciais analisados aparecem na segunda maior importância, atrás apenas dos legais, sendo que os aspectos éticos são os terceiros, aparecendo os fatores econômicos em último. Já para os diretores industriais, os aspectos éticos e econômicos têm quase a mesma influência nas estratégias relacionadas ao governo, havendo um pequeno predomínio dos primeiros. Os fatores filantrópicos, para os dirigentes da área industrial, aparecem como os de menor influência.

Por fim, as estratégias relativas ao meio ambiente têm um foco econômico se a empresa vê neste *stakeholder* uma forma de melhorar sua imagem institucional frente a seus clientes, obtendo com isso melhores resultados. A orientação é ética se as estratégias se preocupam em minimizar o impacto causado pela empresa ao meio ambiente. Se o que a empresa faz em termos de meio ambiente está ligado a doações a entidades e ONGs que trabalham com o tema natureza, então os fatores filantrópicos estão presentes nestas estratégias. Se os fatores legais são os mais considerados, as estratégias empresariais visam manter a organização como cumpridora de todas as leis que trabalhem com questões ligadas à natureza.

Com relação ao meio ambiente, não existe um padrão observado entre os dirigentes das diferentes áreas, tendo-se de fazer a análise em separado, conforme a área. Para os presidentes, os fatores éticos são os mais relevantes, sendo seguidos pelos aspectos econômicos, os quais são mais importantes que os legais, ficando os filantrópicos com a menor expressão nas estratégias ligadas ao meio ambiente. Para os diretores financeiros, as ações filantrópicas são justamente as mais importantes, seguidas dos aspectos legais e éticos, sem predominância entre estes, sendo os fatores econômicos os de menor relevância para estes *stakeholder*. Os dirigentes das áreas comercial e industrial têm, basicamente, as mesmas orientações quanto ao meio ambiente, sendo os fatores filantrópicos os menos influentes, acima dos quais aparecendo os econômicos e, como mais relevantes, os éticos e os legais, sendo que, enquanto para os diretores industriais, estes dois fatores apresentam o mesmo peso, para os da área comercial, os fatores éticos são mais importantes que os legais.

Pode-se concluir, pela análise feita da tabela 5.12, nos últimos parágrafos, que embora haja um certo padrão que se repete para a maioria dos dirigentes, há algumas discordância pontuais entre diretores de áreas diferentes, especialmente quanto às estratégias relativas a alguns *stakeholders*, tais como concorrentes e meio ambiente.

Ao se analisar as respostas dos dirigentes divididos não pelas suas respectivas áreas funcionais, mas sim pelo tamanho das empresas em que trabalham, classificadas conforme o número de funcionários (menos de 100 e mais que 100), percebe-se que o padrão se mantém, exceto para alguns pontos, como mostra a tabela 5.13.

Tabela 5.13 – Fatores pessoais e *stakeholders*
Divisão por tamanho da empresa do respondente

	Fatores							
Stakeholders	Econômicos		Éticos		Filantrópicos		Legais	
	↓100	↑100	↓100	↑100	↓100	↑100	↓100	↑100
Geral	2	2	1	1	4	4	3	3
Acionistas	1e	2	1e	1	4	4	3	3
Clientes	2	2	1	1	4	4	3	3
Comunidade	4	2	1	1	3	4	2	3
Concorrentes	3	2	1	1	2	4	4	3
Fornecedores	2	2	1	1	4	4	3	3
Funcionários	1	1	2	2	4	4	3	3
Governo	3e	2	3e	3	2	4	1	1
Meio Ambiente	1	3	2	1e	4	4	3	1e

Observa-se que a importância geral dada a cada aspecto é a mesma, independentemente do tamanho da organização. As diferenças percebidas são pontuais. Nas empresas menores, nas estratégias referentes aos acionistas, a influência dos fatores econômicos é tão significativa quanto a dos aspectos éticos. Nas estratégias relacionadas aos clientes e aos fornecedores não há nenhuma diferença entre as empresas de tamanhos diferentes. Tal diferença não se observa também nas estratégias ligadas aos interesses dos funcionários, exceto que para estes, os fatores econômicos são mais relevantes que os éticos. Quanto aos interesses da comunidade e ao tratamento com os concorrentes, pode-se ver uma grande variação na importância de cada fator, exceto para os aspectos éticos, que são os mais importantes nas estratégias referentes a este *stakeholder*, independentemente do tamanho da empresa. Análise similar pode ser aplicada aos interesses do governo, com a ressalva de que, para este agente, os fatores mais significativos, tanto para empresas maiores como para as menores, são os aspectos legais. Por fim, quanto aos assuntos voltados ao meio ambiente, há uma grande variação na importância atribuída a cada um dos quatro aspectos, conforme o tamanho da empresa.

Conclui-se, portanto, que, embora a média geral das influências exercidas pelos fatores de Carroll nas estratégias de uma empresa não variem conforme o tamanho desta, ao se fazer uma análise mais cuidadosa, vendo a atribuição de cada um dos quatro aspectos nas estratégias referentes a cada um dos oito *stakeholders* analisados, pode-se considerar que os fatores de Carroll não têm um padrão para alguns *stakeholders*, justamente aos de menor relevância nas estratégias de uma empresa: comunidade, concorrentes, governo e meio ambiente – conforme mostrado na tabela 5.6. Embora não seja objeto desta pesquisa e nem se tenha dados suficientes para uma inferência científica, suspeita-se que talvez a pouca importância atribuída a estes agentes faça com que as empresas não tenham um padrão a ser adotado nas estratégias referentes a estes, sendo que cada uma age conforme acha mais adequado.

Conforme fora feito em partes anteriores desta pesquisa, uma última divisão a ser analisada é a separação dos dirigentes de acordo com o tipo de empresa em que atuam, se do tipo na qual os acionistas ou proprietários participam diretamente

da administração (aqui chamadas de familiares) ou se do tipo em que a administração é totalmente independente da propriedade, como empresas públicas, mistas e de capital totalmente aberto (aqui denominadas não familiares). A tabela 5.14 mostra a significância atribuída a cada um dos quatro fatores de Carroll para cada *stakeholder*, sendo que as colunas **FAM** mostram dados referentes a empresas familiares e a **NFAM**, dados de empresas não familiares.

Tabela 5.14 – Fatores pessoais e *stakeholders*
Divisão por tipo da empresa do respondente

	Fatores							
Stakeholders	Econômicos		Éticos		Filantrópicos		Legais	
	FAM	NFAM	FAM	NFAM	FAM	NFAM	FAM	NFAM
Geral	2	2e	1	1	4	4	3	2e
Acionistas	2	2	1	1	4	4	3	3
Clientes	2	2/1	1	1/2	4	4	3	3
Comunidade	2e	3	1	1	4	4	2e	2
Concorrentes	3/4	2	1	1	2	4	4/3	3
Fornecedores	2	3	1	1	3e	4	3e	2
Funcionários	1	1	2	2	4	3	3	4
Governo	3e	2	3e	3	3e	4	1	1
Meio Ambiente	1	3	3e	1	3e	4	3e	2

Da tabela 5.14 pode-se observar que, independentemente do tipo da empresa, a ordem geral de importância dos fatores de Carroll com relação às estratégias organizacionais se repete, com a ressalva de que para as empresas de capital aberto ou públicas, os fatores legais são tão relevantes quanto os econômicos. Considerações similares às feitas para as empresas agrupadas conforme o seu tamanho podem ser aplicadas para a divisão baseada no tipo de

administração da empresa – familiar ou não. Percebe-se uma mesma gradação dos fatores entre empresas familiares e não familiares principalmente para os *stakeholders* mais significativos – os acionistas, os clientes e os funcionários. Assim como ocorrera antes, os funcionários são os únicos entre estes três que têm as suas estratégias influenciadas mais por aspectos econômicos que éticos, embora a superioridade da influência dos fatores éticos sobre os econômicos, nos assuntos relativos aos clientes é bem menos marcante que a encontrada na divisão por tamanho das empresas. Já quanto aos demais *stakeholders*, o que se observa é uma grande diversidade de ordem dos fatores, podendo-se considerar que o que há em comum é que os aspectos éticos são os mais significativos nas estratégias referentes aos interesses da comunidade, dos concorrentes e dos fornecedores. Um padrão que se repete também nesta divisão por tipo de empresa é que os aspectos legais são os mais importantes quando se trata de temas ligados ao governo. O *stakeholder* meio ambiente, assim como ocorrera nas demais divisões – por área funcional do dirigente e por tamanho da empresa – é o que apresenta a maior variação entre os fatores de Carroll.

Pelos dados apresentados neste item 5.2.3, pode-se concluir, para o grupo de dirigentes em questão, que as convicções pessoais destes diretores se refletem nas estratégias das empresas que dirigem, havendo um predomínio dos fatores éticos e econômicos em suas decisões, sendo seguidos pelos aspectos legais, ficando os fatores filantrópicos como os menos influentes – corroborando o que fora encontrado na etapa exploratória. Assim, pode-se dizer que a ética weberiana das convicções, analisada sob o escopo dos aspectos propostos por Carroll (1979), influencia nas estratégias empresariais. A ordem de importância destes fatores, embora tenha um certo padrão, possui algumas variações quando os dirigentes são divididos pela área em que atuam, pelo tamanho da sua empresa e pelo tipo de capital desta. A variação mais marcante é a da influência atribuída aos aspectos legais nas estratégias das empresas com capital aberto ou públicas, nas quais a propriedade está desvinculada da administração; nestas os fatores legais apresentam a segunda maior relevância, tendo uma importância sutilmente superior à exercida pelos aspectos econômicos. Percebe-se também que os quatro fatores propostos por Carroll (1979) não têm a mesma relevância quando se referem a estratégias

relativas a um *stakeholder* em específico, ou, em outra abordagem quando se cruzam os dados referentes à ética das convicções com os relacionados à ética das responsabilidades, percebe-se que há uma variação dos primeiros de acordo o agente ao qual se está analisando. Para os três *stakeholders* mais significativos – acionistas, clientes e funcionários - há um certo padrão que, praticamente, independe das variáveis: área funcional, tamanho da empresa e tipo de capital, sendo os fatores éticos e econômicos mais significativos que os legais e filantrópicos, aparecendo os aspectos éticos como os mais influentes para os temas ligados aos acionistas e aos clientes e os econômicos como os mais relevantes quanto às questões voltadas aos funcionários. Aos *stakeholders* comunidade local, concorrentes, fornecedores e meio ambiente – justamente os menos significativos nas estratégias gerais de uma empresa – não há um padrão possível de ser identificado, exceto que os aspectos éticos têm a primeira ou a segunda maior significância. O *stakeholder* governo é o único que tem um padrão identificável diferente do padrão geral, o qual independe das variáveis. Os dirigentes percebem as responsabilidades de suas empresa com relação ao governo com predomínio dos aspectos legais, sendo a influência destes superior à exercida pelos fatores econômicos e éticos – contrariamente ao observado nos três *stakeholders* que possuem um padrão na ordem dos fatores. Portanto, pode-se concluir que, embora os dirigentes tenham um certo padrão em suas convicções pessoais, estas possuem algumas variações de acordo com o tipo e o grau de importância de responsabilidade à qual estão relacionados, havendo, assim, uma complementação das influências das éticas weberianas das convicções e das responsabilidades nas estratégias de uma empresa.

5.2.4 Influenciadores da adoção da gestão empresarial ética

No questionário enviado aos dirigentes havia um pergunta (questão 17 do questionário – apêndice II) que se propunha a investigar quais os fatores que mais influenciaram a empresa a adotar um forma de gestão empresarial publicamente comprometida com a ética. Além da participação dos valores pessoais dos dirigentes e da influência dos *stakeholders*, divididos para este fim em fatores externos

(consumidores, fornecedores, comunidade, governo, ONG's) e internos (funcionários, acionistas/ proprietários), foi dado destaque a um fator externo não explorado na pesquisa até o momento, mas citado na teoria (WEAVER, TREVINO E COCHRAN, 1999) como influenciador da adoção de uma gestão ética: a tendência empresarial – ou modismo.

Das respostas obtidas, pode-se concluir que o fator determinante para uma empresa assumir uma gestão comprometida com a ética é que os seus dirigentes tenham esta forma de gestão como uma necessidade para haver congruência com seus valores pessoais. Os três outros fatores têm quase a mesma importância, havendo, no geral, um pequeno predomínio das tendências empresariais sobre os fatores internos, os quais são um pouco mais relevantes que os fatores externos.

O peso de cada um destes três últimos fatores varia conforme a área funcional do dirigente, conforme mostra a tabela 5.16, na qual o número 1 representa o fator de maior importância e o 4, o de menor. Quando há uma equivalência entre dois fatores, o peso atribuído a estes aparece seguido pela letra “e”.

Tabela 5.15 – Importância dada pelos dirigentes de áreas funcionais diferentes aos influenciadores na adoção de uma gestão ética

Fatores	Geral	Dirigente			
		Presidente	Financeiro	Comercial	Industrial
Valores dos dirigentes	1	1	1	1	1
Fatores Internos	3	3	4	2	2e
Fatores Externos	4	4	2	3e	2e
Modismo	2	2	3	3e	4

Como pode se perceber na análise dos dados da tabela 5.15, o único consenso entre os diferentes diretores é que os valores pessoais dos dirigentes são os fatores de maior influência na adoção de uma administração empresarial ética.

Aos outros três fatores, por não haver nenhum padrão identificável, existindo uma variação muito grande conforme a área funcional do dirigente, não é possível se fazer nenhuma análise, exceto de que estes três são bem menos significativos neste processo, se comparados à importância atribuída aos valores pessoais da alta administração.

Quando os dirigentes são agrupados de acordo com o tipo de administração da empresa, se do tipo familiar, na qual os proprietários participam diretamente da administração, ou do tipo não familiar, na qual a propriedade está desvinculada da administração, pode-se chegar a conclusões similares às encontradas para a divisão por área funcional. A tabela 5.16 mostra as distribuições dos fatores para esta separação por tipo de empresa.

Tabela 5.16 –Importância dada pelos dirigentes aos influenciadores na adoção de uma gestão ética, conforme o tipo de empresa

Fatores	Empresa	
	Familiar	Não Familiar
Valores dos dirigentes	1	1
Fatores Internos	3e	3
Fatores Externos	3e	4
Modismo	3e	2

Embora não se tenham dados suficientes para fazer uma conclusão com bases científicas, parece que nas empresas familiares há uma maior participação dos valores pessoais dos dirigentes na adoção de uma gestão ética, se comparada à influência exercida por este fator em empresas não familiares. Nas empresas familiares esta influência é decisiva, ficando os demais fatores com uma participação secundária neste processo. Já nas empresas não familiares, ainda que os valores dos dirigentes sejam também os mais relevantes, a importância atribuída aos outros valores é mais significativa, sendo que a tendência empresarial surge como o

segundo fator mais influente, seguido dos fatores internos e dos externos, pela ordem. Se estes três últimos fatores forem considerados em conjunto, a importância destes é maior que a exercida pelos valores pessoais dos dirigentes. Esta conclusão está em concordância com a apresentada no item 5.2.1, quando se observou que, nas empresas não familiares, a influência dos fatores contingenciais nas estratégias organizacionais é mais significativa que a das características pessoais de seus dirigentes, sendo invertida esta ordem para as empresas familiares.

Ao se dividir os dirigentes entrevistados segundo o tamanho das empresas em que atuam (com mais de cem funcionários, ou com menos), percebe-se que os valores pessoais dos dirigentes são os mais significativos no processo de adoção de uma gestão empresarial ética em ambas as situações. Há uma diferença quanto ao segundo fator: enquanto nas empresas menores este posto é ocupado pelos fatores internos, nas organizações com mais de cem funcionários, a tendência empresarial é que preenche esta posição.

Como conclusão deste item, pode-se dizer que os valores pessoais dos dirigentes de uma organização são os maiores influenciadores na adoção de uma gestão empresarial publicamente comprometida com a ética, independentemente do tipo da empresa, do seu tamanho e da área funcional dos dirigentes. Uma segunda conclusão que a análise permite chegar é a de que em empresas com a administração desvinculada da propriedade, a influência destes valores dos dirigentes é menor que a exercida pelos demais fatores em conjunto, corroborando a conclusão do item 5.2.1.

5.2.5 Mudanças na forma de gestão

O último tema a ser investigado nos questionários é se a adoção de uma gestão publicamente comprometida com a ética teria implicado em mudanças significativas na forma como os negócios são conduzidos, segundo a percepção dos dirigentes respondentes. Para tal propósito foi formulada a pergunta 18, no questionário – apêndice II.

Das respostas obtidas pode-se concluir que na maioria absoluta dos casos, independentemente de qualquer variável como área funcional do dirigente, tamanho

da empresa ou tipo de administração / propriedade, não houve mudanças significativas na forma como os negócios são conduzidos, mantendo-se ainda uma forte preocupação com o desempenho econômico. Muitos dos respondentes consideraram que se mudou pouco porque a empresa, antes mesmo de tornar pública a sua preocupação ética, já adotava a observância de padrões éticos em sua práxis empresarial, não havendo como atribuir mudanças significativas pelo fato de ter externado tal postura. As mudanças que ocorreram em razão desta externalização de uma administração ética são incrementais, relacionadas à formalização e a um maior controle de práticas anteriormente realizadas e fiscalizadas de forma tácita e informal. Esta conclusão está coerente com a que fora observada no item 5.1.7, que trata desta mesma questão da mudança na forma de gestão, mas na etapa exploratória desta pesquisa.

5.2.6 Resumo das análises da fase descritiva

Analizando os dados apresentados nos itens 5.2.1 a 5.2.5, pode-se dizer que os resultados da etapa descritiva corroboram os que foram obtidos na etapa exploratória, permitindo dizer que os dirigentes são os responsáveis pela elaboração das estratégias de uma empresa, as quais são influenciadas tanto pelas características pessoais destes dirigentes como pelos fatores contingenciais aos quais as estratégias se referem.

O acréscimo que a etapa descritiva incorpora à análise é que o grau de influência dos valores pessoais dos diretores e dos fatores contingenciais nas estratégias depende, basicamente, do tipo de administração da empresa. Em empresas em que os donos participam diretamente da administração, independentemente do quanto a empresa se aproxima de uma burocracia em outros tópicos, há uma participação maior das características pessoais dos dirigentes nas estratégias da empresa, se comparada à dos fatores contingenciais. Esta relação é exatamente a inversa em organizações em que a propriedade está desvinculada da administração, como em empresas públicas ou de economia mista, ou com capital aberto. Nestas, a influência dos fatores contingenciais é mais significativa que a exercida pelos valores dos diretores.

Quanto a estes fatores contingenciais, a etapa descritiva ratifica a composição dos grupos, conforme a relevância de cada *stakeholder*, observada na fase exploratória, havendo somente diferenças de importância entre os agentes dentro do mesmo grupo. Os *stakeholders* mais influentes são os acionistas, os clientes e os funcionários – pela ordem alfabética, sendo o grupo dos de menor influência composto pela comunidade local, pelos concorrentes, fornecedores, governo e meio ambiente. Esta composição não se altera ao se agrupar os dirigentes pelas suas áreas de atuação, ou as empresas pelo seu tamanho ou pelo seu tipo de administração. Como os interesses de todos os *stakeholders* apontados têm influência nas estratégias das empresas, as quais percebem as suas responsabilidades para com estes agentes, pode-se dizer que a ética weberiana das responsabilidades afeta as estratégias empresariais, quando se limita esta análise aos estudos de Freeman (1984).

Quanto à ética weberiana das convicções, pelos dados mostrados nesta fase descritiva, pode-se ponderar que os pontos priorizados pelos dirigentes se refletem nas estratégias das empresas que dirigem. Ao se analisar tal influência utilizando o modelo proposto por Carroll (1979), percebe-se que os fatores éticos são os mais influentes nas estratégias de empresas com fins lucrativos e com gestão empresarial ética, embora os aspectos econômicos sejam quase tão importantes quanto os primeiros. Com uma relevância intermediária aparecem os fatores legais, ficando os assuntos referentes à filantropia com uma participação bem menos expressiva.

Esta gradação dos fatores, entretanto, varia conforme o *stakeholder* ao qual as estratégias se relacionam: aos acionistas e clientes os aspectos éticos são os mais importantes; aos funcionários, os econômicos; ao governo, os legais; e aos demais agentes não há um padrão evidente. Portanto, ao fazer um cruzamento da ética das responsabilidades com a das convicções – dos *stakeholders* de Freeman com os fatores de Carroll, respectivamente – observa-se diferentes pesos às convicções (aos fatores) para responsabilidades (*stakeholders*) distintas.

Também confirmando o resultado encontrado na etapa exploratória, observa-se que as mudanças na forma de gerir os negócios, após a empresa ter adotado publicamente uma prática empresarial ética, se deram de forma incremental, uma

vez que a maioria das empresa respondeu dizendo-se preocupada com as questões éticas, já antes desta posição pública. Tais mudanças se relacionam mais a formalização de práticas antes informais e a um maior controle interno e externo, principalmente em razão da fiscalização feita pela sociedade quanto ao que a empresa diz ter como princípios.

Por fim, faça-se a ressalva de que foram conduzidas análises dividindo os dirigentes de acordo com suas idades, seus gêneros, seus tempos de experiência profissional e de vínculo à empresa e à função atuais, e de suas orientações religiosas. Como em nenhuma destas classificações se obteve algum padrão que pudesse estar vinculado à variável em questão, os resultados destas análises não foram apresentados nesta dissertação.

6 CONCLUSÕES

Pelos dados analisados no capítulo 5 desta dissertação, confrontados com as idéias defendidas na base teórico-empírica, pode-se responder à pergunta principal desta pesquisa dizendo que a ética, tanto na abordagem weberiana das convicções quanto na das responsabilidades, afeta as estratégias das empresas com fins lucrativos com gestão publicamente comprometida com a ética, abrangidas na pesquisa realizada para este estudo.

Quanto ao grau desta influência da ética nas estratégias pode-se dizer que é bastante considerável, pois, para a maioria absoluta dos entrevistados, os fatores éticos são os que têm a maior participação na definição das estratégias das empresas em que atuam, sendo mais influentes que os aspectos econômicos.

No que se relaciona ao tipo de ética que têm maior participação, há que se fazer uma diferenciação conforme o tipo de administração da empresa a que está se referindo. Para as empresas patrimonialistas, nas quais os donos participam diretamente da administração, em geral na função de diretor presidente, independentemente do tamanho destas organizações e do nível de burocratização em que se encontram, se propriedade e administração estão vinculadas, percebe-se que a ética das convicções tem uma influência marcadamente mais significativa nas estratégias destas empresas, se comparada com a importância atribuída à ética das responsabilidades, que também é atuante e influenciadora, mas com menor peso. Esta relação é exatamente a oposta nas organizações analisadas em que a administração é totalmente independente dos proprietários, como em empresas de capital aberto ou em organizações públicas ou de economia mista. Para estas empresas em que a propriedade é desvinculada da administração, os dirigentes consideram que a ética das responsabilidades exerce uma influência maior nas definições estratégias de suas empresas, se comparada com a relevância dada à ética das convicções. Não que os valores dos dirigentes não sejam considerados nas estratégias, mas sim que têm uma participação menor.

Ao correlacionar a ética das responsabilidades com os diversos fatores contingenciais ligados a uma empresa, pode-se concluir, pelo que foi descrito no

parágrafo anterior, que estes fatores são contemplados pelas estratégias de todas as empresas participantes da pesquisa, tendo importâncias diferentes conforme o tipo de administração da organização: em burocracias os fatores contingenciais são dominantes sobre as características pessoais dos dirigentes, e em patrimonialismos, esta relação é oposta. Nas organizações burocráticas os fatores contingenciais são dominantes tanto na definição das estratégias destas empresas como também na própria adoção de uma gestão comprometida com a ética. Nas empresas patrimonialistas a participação dos aspectos contingenciais nestes dois processos é secundária, ainda que relevante. Especificamente quanto aos influenciadores para que a empresa externalizasse uma administração comprometida com princípios éticos, os fatores contingenciais, tais como tendência empresarial; pressões externas de clientes, fornecedores, governo, comunidade local, ONG's; e pressões internas de acionistas e funcionários; exercem, em conjunto a principal influência neste processo quando em se tratando de empresa mais próximas de uma burocracia, assumindo uma menor importância em empresas mais patrimonialistas.

Conforme proposto neste trabalho, ao limitar estes fatores contingenciais aos *stakeholders* propostos por Freeman (1984), pode-se concluir, pelos dados levantados, que, independentemente das características pessoais dos dirigentes, do tamanho da empresa e do tipo de sua administração, os *stakeholders* podem ser divididos em dois grupos, conforme a influência deste nas estratégias de uma organização: no grupo dos mais influentes estão – em ordem alfabética – os acionistas, os clientes e os funcionários; e, no grupo dos *stakeholders* com menor relevância aparecem a comunidade local, os concorrentes, os fornecedores, o governo e o meio ambiente. Estes últimos, ainda que menos significativos, também exercem influência sobre as estratégias das empresas analisadas. Assim, pode-se concluir que, mesmo com graus diferentes, os interesses de todos os *stakeholders* propostos por Freeman são considerados nas estratégias das empresas pesquisadas, as quais se percebem como responsáveis, ou co-responsáveis, pelos agentes com os quais se relacionam, permitindo dizer que a ética das responsabilidades afeta as estratégias de todas as empresas analisadas.

Além dos *stakeholders* – e, por conseguinte da ética das responsabilidades, há que se analisar a influência das características pessoais dos dirigentes nas

estratégias de suas empresas e no processo de adoção de uma gestão empresarial ética. Pelos resultados obtidos da pesquisa conduzida nesta dissertação, pode-se concluir que os valores pessoais dos diretores de uma organização, e, portanto, a ética das convicções, têm uma participação significativa nas estratégias das empresas e também na postura ética de gestão de negócios, independentemente do tipo de administração da empresa, do tamanho desta ou das características dos dirigentes. Contudo, o grau de influência desta ética das convicções está diretamente relacionado ao tipo de administração da empresa.

Embora seja influente tanto em empresas com características predominantemente patrimonialistas quanto nas organizações mais próximas de uma burocracia, nas primeiras percebe-se que a ética das convicções, expressa através dos valores dos dirigentes, é o fator determinante das estratégias empresariais, inclusive na questão específica da adoção de uma administração ética, sendo mais representativa que qualquer outro fator, como tendência empresarial e pressões externas e internas. Já para as empresas em que a propriedade está separada da administração, a influência das características pessoais dos dirigentes nas estratégias é menor, ainda que significativa, sendo subordinada à participação atribuída aos fatores contingenciais, se analisados em conjunto.

Pela limitação dada neste estudo, ao se analisar a influência de cada um dos quatro fatores propostos por Carroll (1979) – econômicos, éticos, filantrópicos e legais – como influenciadores das estratégias de empresas com fins lucrativos, mas com compromissos éticos, pode-se concluir que, na média, para os dirigentes participantes, os fatores éticos e os econômicos são os que têm a maior importância tanto nas suas convicções pessoais quanto no modo como influenciam nas estratégias de suas empresa, sendo seguidos, com relativa diferença de relevância, pelos aspectos legais, aparecendo por último, com uma menor significância, as questões filantrópicas. Esta ordem pode ser assumida como um certo padrão, não tendo variações significativas conforme se agrupam os dirigentes por área funcional, ou as empresas por tamanho. A única discordância a ser mencionada é que nas empresas em que os donos não participam diretamente da administração, os aspectos legais ocupam uma posição até um pouco mais importante que as

questões econômicas, permanecendo os fatores éticos como os de maior influência e os filantrópicos como os de menor consideração.

Esta seqüência geral – éticos e econômicos, legais, filantrópicos – é observada nas estratégias referentes aos *stakeholders* componentes do grupo dos mais significativos: acionistas, clientes e funcionários. Quanto às ações tomadas pelas empresas com relação à comunidade local, aos concorrentes, aos fornecedores e ao meio ambiente não há nenhum padrão que possa ser verificado, existindo uma grande variação na gradação dos fatores conforme se agrupam os dirigentes por área funcional ou as empresas por tamanho e tipo de administração. A única ressalva é com referência às estratégias voltadas à comunidade local, aos concorrentes, aos fornecedores, nas quais os aspectos éticos são os mais importantes, independentemente de quaisquer das variáveis anteriores. Um caso atípico, se comparado ao padrão médio observado, é o peso dado aos fatores legais nas estratégias ligadas aos interesses do governo: para a totalidade dos respondentes, independente de área de atuação, de tamanho de empresa e do tipo de administração, os aspectos legais são os que têm a maior consideração nos assuntos envolvendo o *stakeholder* governo.

Por fim, ao serem questionados se o fato da empresa ter assumido publicamente uma gestão comprometida com a ética havia implicado em alguma mudança na forma de conduzir os negócios, a maioria dos dirigentes participantes da pesquisa respondeu que pouco mudou, pois na maior parte das empresas já existia este comprometimento mesmo antes de externalizá-lo. O que se percebe é que após esta postura ter se transformado em algo formal e público, a maioria dos dirigentes considera que passou a haver um controle mais rigoroso sobre as práticas empresariais, no intuito de evitar que qualquer ação envolvendo a empresa seja contrária aos princípios éticos compartilhados pela sociedade, em virtude de que esta sociedade passou a exercer uma fiscalização mais intensa sobre as atividades da empresa, exigindo o comprometimento ético que esta diz ter. Ou seja, as mudanças foram mais de ordem incremental, adequando práticas cotidianas e formalizando – e cobrando – ações que antes eram exigidas de um modo informal e tácito; e, também, em alguns casos, criando espaços para o desenvolvimento de ações voltadas ao voluntariado. A maioria dos respondentes também considera que

é necessário aliar os princípios éticos com a manutenção de resultados financeiros positivos, pois estes últimos são uma condição imprescindível para qualquer empresa com fins lucrativos continuar existindo, não havendo como deixar de considerar o peso deste indicador nas estratégias empresariais.

7 LIMITAÇÕES

Esta dissertação, como qualquer trabalho científico, apresenta uma série de limitações, conscientemente assumidas, tanto na sua base teórico-empírica quanto na execução da pesquisa de campo.

Quanto às limitações teóricas, a primeira a ser destacada é que a abordagem ética dada se restringe aos assuntos referentes à área das ciências sociais aplicadas, não abordando diretamente – ao menos com a profundidade exigida para considerações científicas – as correntes filosóficas, religiosas e psicológicas que tratam da ética, ainda que estas tenham servido de base para os conceitos utilizados nos textos voltados às ciências sociais aplicadas.

Especificamente sobre as abordagens da ética encontradas para esta área das ciências, há outra limitação introduzida neste trabalho que se refere ao trato dado a tal tema com o enfoque nos estudos de Weber e de autores que trabalham nesta mesma corrente de pensamento. Outros importantes nomes, tais como Habermas, com o seu conceito da ética da discussão aplicável aos assuntos administrativos, não foram mencionados nesta pesquisa por não terem uma convergência direta com os conceitos weberianos, ao menos quando analisada a obra destes autores em sua totalidade.

No estudo particular das éticas weberianas há outra restrição introduzida. A ética das responsabilidades foi tratada com ou enfoque no modelo de gestão baseado nos *stakeholders*, proposto por Freeman (1984), o que, certamente, é uma simplificação do tema, a qual não abarca todas as responsabilidades às quais o conceito weberiano contempla. Limitação similar ocorre para a ética das convicções, a qual foi minimizada a um enfoque ligado à correlação com os quatro fatores influenciadores das decisões dos dirigentes, propostos por Carroll (1979).

Estas três limitações teóricas foram conscientes e controladas, não invalidando, por motivo delas, os resultados desta pesquisa. Simplesmente o que quer se deixar explícito é que estudos baseados em outros conceitos podem levar a resultados diferentes dos apresentados neste trabalho, ainda que também válidos.

Quanto à metodologia da pesquisa conduzida nesta dissertação, há também três limitações mais evidentes, todas devidas a restrições de tempo e de custos para a execução de um estudo mais completo; além do eventual questionamento da representatividade do Instituto Ethos como referência para considerar que uma empresa tenha uma gestão comprometida com princípios éticos, embora isto não seja algo tomado como certo pelo próprio estudo, o qual não considera que tais empresa tenham necessariamente uma administração ética, mas sim que assumiram tê-la publicamente quando se filiaram a uma entidade que diz congregar empresas com tal postura.

Na etapa exploratória foram entrevistados sete dirigentes de três empresas, todas estas com os proprietários envolvidos diretamente nas suas administrações. Como se percebeu na etapa descritiva, para as empresas participantes, esta característica empresarial tem um peso importante na participação atribuída aos fatores contingenciais e às características pessoais dos dirigentes nas estratégias de suas empresas. Se na primeira etapa tivessem sido entrevistados dirigentes de organizações com administração independente da propriedade (o que foi tentado), talvez alguns detalhes descobertos na fase descritiva pudessem ter sido antecipados e melhor explorados.

Uma segunda limitação da coleta de dados se refere ao número de respostas obtidas para os convites enviados. De um universo possível de 72 diretores, de 26 empresas, apenas 20, de 9 diferentes organizações, retornaram os questionários preenchidos de modo válido. Com este número não se pôde estender os resultados obtidos para o universo todo, com as garantias exigidas para um estudo científico, tendo-se de restringir sua análise apenas para o grupo de respondentes. É bem possível que os resultados obtidos nesta dissertação reflitam o comportamento de todo o universo inicialmente pensado, mas não se pode fazer tal inferência com o rigor necessário.

A terceira restrição introduzida na coleta de dados foi a análise baseada na opinião exclusiva dos dirigentes. Um estudo mais abrangente e completo deveria contemplar também os *stakeholders*, permitindo obter a visão destes sobre como um negócio dito conduzido por princípios éticos contempla os seus respectivos

interesses, sob o enfoque destes agentes. Desta forma poder-se-ia verificar a concordância ou não do discurso dos dirigentes com as práticas realmente por eles adotadas.

Infelizmente, mesmo sabendo destas limitações, pelos motivos apresentados anteriormente, não se pôde conduzir a pesquisa prática da forma com seria ideal. Felizmente, tais restrições limitam, mas não invalidam os resultados desta dissertação, ficando assim sugestões para futuros trabalhos que abordem tanto os conceitos aqui não contemplados, quanto metodologias que possam dar sustentação científica aos pontos mencionados, não tratados com o rigor necessário, neste estudo.

8 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Para cada uma das limitações citadas no capítulo anterior, pode-se fazer sugestões para novas pesquisas que abarquem exatamente os aspectos não abrangidos por esta dissertação.

Dentre as muitas possibilidades, destaque-se as seguintes possibilidades:

- em uma mesma linha de abordagem teórica, usando o panorama geral obtido desta dissertação, pode ser conduzida uma pesquisa em uma empresa representativa deste comprometimento público de gestão ética, com uma metodologia tipo estudo de caso – ou de multicasos, na qual se investigue as opiniões dos *stakeholders* envolvidos com a empresa, tanto externos quanto internos, em seus diferentes níveis hierárquicos, obtendo-se a visão destes quanto às ações realmente adotadas pela empresa que se diz ética, possibilitando, assim, analisar se o fato da empresa assumir-se com gestão ética faz com que isso se reflita em suas ações, ou se não passa apenas de mera retórica;
- ainda na mesma linha teórica, outra metodologia possível seria o estudo comparativo de casos, adotando-se empresas de uma mesmo setor industrial, com características gerenciais e administrativas semelhantes – como grau de profissionalização e atuação direta do proprietário na administração – mas uma sendo associada ao Ethos, e portanto, que assume publicamente uma preocupação ética em sua gestão, e outra não tendo nenhuma forma de explicitação deste compromisso. Deste modo, pode-se observar se empresas que se assumem éticas têm gestão diferenciada da das demais organizações, que não externalizam este compromisso;
- outro ponto abordado neste trabalho, mas não enfatizado na proporção que o tema tem, e que mostrou-se rico para futuras pesquisas, é o da influência da relação administração e propriedade na forma como são conduzidos os negócios por uma empresa. Aparentemente, mesmo em empresas com uma gestão “profissionalizada”, mas nas quais os donos participam diretamente da

administração, observa-se que a ordem de influência exercida por *stakeholders* e pelos valores dos dirigentes nas estratégias destas empresas é muito similar à encontrada em empresas com características tipicamente patrimonialistas.

- em outra abordagem teórica, poder-se-ia trabalhar com o conceito de “ética da discussão” de Habermas aplicado à administração, tentando-se traçar a correspondência deste com a “Teoria dos Stakeholders”, de Freeman, e com a noção de consentimento entre as partes, de Etzioni;
- outro tópico – mais complexo – possível de ser explorado, é o que permite dizer se uma empresa ética é necessariamente justa, a partir do conceito de justiça de John Rawls, para quem, resumidamente, esta relação empresa / *stakeholders* tipo ganha-ganha, cujo participante mais forte ganha mais que o agente mais fraco, pode ser até ética – em uma abordagem utilitarista, mas não o é necessariamente justa;
- estudos também podem ser conduzidos quanto ao tipo de controle administrativo encontrado nestas organizações publicamente assumidas com gestão ética, objetivando-se avaliar se a ética não tem sido usada como uma ferramenta de um novo tipo de controle, mais eficaz e menos perceptível que os controles comumente observados.

Estes são apenas alguns dos muitos tópicos a serem mais bem explorados sobre esta temática da ética aplicada à administração de empresas.

9 RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS

Como mencionado no início deste trabalho, esta dissertação não tem a ambição de julgar se as empresas pesquisadas são realmente éticas ou não, até porque a diversidade de conceituação do termo ética – como demonstrado na base teórico-empírica deste trabalho – quase que impossibilita uma classificação categórica definitiva. Também não é intenção apresentar modelos de como uma empresa deve pautar sua gestão para ser considerada ética, mas, não há empecilho em citar práticas observadas e que parecem dar à empresa um escopo um pouco mais institucional, preocupada com outros aspectos, além do econômico.

Uma das empresas pesquisadas coloca a parcela destinada a ações sociais vinculada diretamente ao seu faturamento, e não como um percentual do seu lucro no período, como comumente é usado. Só isso já evidencia que esta preocupação transcende o fato da empresa ter ou não êxito econômico.

Outra prática comum a muitas das empresas participantes desta pesquisa é a abordagem que dão para a filantropia e ao voluntariado: nelas o ato de “dar” não é o importante, o significativo – e mais laborioso – é o “envolver-se” e assumir o seu papel, a sua responsabilidade para com uma determinada situação. A doação é praticada sim, mas para com instituições filantrópicas sabidamente idôneas e reconhecidamente mais competentes e eficazes nos seus atendimentos que aqueles que seriam dados diretamente pela empresa, caso ela assumisse esta função.

Em muitas das empresas também ficou evidente a necessidade do exemplo da postura ética e responsável dos seus dirigentes na condução dos seus negócios, pois estes exemplos dos diretores são o que pode impulsionar tal prática para todo o restante da organização.

Estas são, portanto, algumas recomendações que podem tornar uma empresa, senão com uma gestão ética, ao menos com uma gestão preocupada com as questões que acontecem na sociedade em que se inserem, a qual lhes legitima e lhes sustenta.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ANDREWS, Kenneth R. Ethics in practice. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 5, p. 99-104, sep/oct 1989.
- _____. **The concept of corporate strategy**, in: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **Readings in strategy process**. New Jersey : Prentice Hall, 1998.
- AUPPERLE, K. E. An empirical inquiry into the social responsibilities as defined by corporations: na examination of various models and relationships (**Doctoral dissertation, University of Georgia**), 1982; *apud* SHARFMAN, Mark P.; SINGERSTAD, Thomas D.; PINKSTON, Tammie S. The effects of managerial values on social issues evaluation: an empirical examination. **Business & Society**, v. 39, n. 2, p. 144-183, 2000.
- BALABANIS, George; PHILLIPS, Hung; LYALL, Jonathan. Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked? **European Business Review**, v. 98, n. 1, p. 25-44, 1998.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERTALANFFY, L. von. **Teoria dos sistemas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1976.
- BROWN, Marvin T. **A ética nos negócios**. Makron Books : São Paulo, 1993.
- CADBURY, Adrian. Ethical managers make their own rules. **Harvard Business Review**, v. 65, n. 5, p. 69-73, sep/oct 1987.
- CARROLL, Archie B. A three dimensional conceptual model of corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-506, 1979.
- _____. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268-296, 1999.
- CHANDLER, A. D., **Strategy and Structure: chapters in the history of the american industry enterprise**. Cambridge, MA : MIT Press, 1962
- CHANLAT, Jean-François. A caminho de uma nova ética das relações nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 3, p. 68-73, jul./ago. 1992.
- CHILD, John. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment : retrospect and prospect. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.

- CRESWELL, Jonh W. **Research design : qualitative & quantitative approaches**. Thousand Oaks : Sage, 1994.
- CREYER, Elizabeth H.; ROSS, William T. The influence of firm behavior on purchase intension: Do costumers really care about business... **Journal of Consumer Marketing**, v. 14, n. 6, p. 421-432, 1997.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. 2nd ed. Cambridge : Blackwell, 1992.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- DURKHEIM, Emile. **Da divisão do trabalho social**. São Paulo : M. Fontes, 1995.
- ENRIQUEZ, Eugène. Os desafios éticos nas organizações modernas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1997.
- ETZIONI, Amitai. **Análise corporative de organizações complexas**. Rio de Janeiro : Zahar, 1974.
- _____. **The moral dimension: toward a new economics**. New York : Free Press, 1988.
- FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Boston : Pitman, 1984.
- FRIEDMAN, Milton. **Liberdade de escolher**. Rio de Janeiro : Record, 1980.
- GIDDENS, Anthony. **Capitalismo e moderna teoria social**. 4. ed. Lisboa : Editorial Presença, 1994.
- _____. **A constituição social da realidade**. São Paulo : Martins Fontes, 1989.
- _____. **A terceira via: reflexões sobre o impasse político atual e o futuro da social-democracia**. Rio de Janeiro : Record, 2000.
- GORDON, Wendy; LANGMAID, Roy. Qualitative market research: a practitioner's and buyer's guide. Gower : Aldershot, 1988.
- GREENING, D. W.; GRAY, B. Testing a model of organizational response to social and political issues. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 467-498, 1994.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. Strategic Intent. **Harvard Business Review**, v. 99, n. 99, p. 63-76, 1989.

- HARRISON, Jeffrey S.; FREEMAN, R. Edward. Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 5, p. 479-487, 1999.
- HENDERSON, Verne E. **What's ethical in business?** New York : McGraw-Hill, 1992.
- HICKSON, D. J.; HININGS, C. R.; LEE, C. A. SCHNECK, R. E.; PENNINGS, J. M. A strategic contingencies theory of intraorganizational power. **Administrative Science Quarterly**, n. 16, p. 216-229, 1971; *apud* WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo : Atlas, 2000.
- JONES, Marc T. Missing the forest for the trees. **Business & Society**, v. 35, n. 1, p. 7-42, 1996.
- KANTER, Rosabeth Moss. From spare change to real change. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 3, p. 122-132, 1999.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo : Ed. Da USP, 1980.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing : análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed., São Paulo : Atlas, 1996.
- LIEDTKA, Jeanne. Constructing an ethics for business practice: competing effectively and doing good. **Business & Society**, v. 37, n. 3, p. 254-281, 1998.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da; FERNANDES, Bruno H. Rocha. Mudança e estratégia nas organizações: perspectiva cognitiva e institucional. Encontro da ANPAD (22º : 1998 : Foz do Iguaçu). **Anais**. Rio de Janeiro : ANPAD, 1998. [CD-Rom].
- MEIRELLES, Anthero de M.; GONÇALVES, Carlos A.; ALMEIDA, Antônio F. Uma abordagem para estratégias utilizando analogias. Encontro da ANPAD (24º : 2000 : Florianópolis). **Anais**. Rio de Janeiro : ANPAD, 2000. [CD-Rom].
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. New York : McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, Henry. **The strategist**, in: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **Readings in strategy process**. New Jersey : Prentice Hall, 1998.
- MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre : Bookman, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo : Atlas, 1996.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo : Atlas, 1987.

PAINE, L. S. Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 2, p. 106-117, 1995.

QUINN, James B.; HILMER, Frederick G. **Core competencies and strategic outsourcing**, in: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **Readings in strategy process**. New Jersey : Prentice Hall, 1998.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro : FGV, 1981.

_____. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração**, 2. ed., Rio de Janeiro : FGV, 1983.

RAWLS, John. **Uma teoria da justiça**. Brasília : Editora UnB, 1981.

RICHARDSON, Roberto J. et alli. **Pesquisa social : métodos e técnicas**. São Paulo : Atlas, 1989.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie L. **Comportamento do consumidor**, 6 ed. Rio de Janeiro : LTC, 2000.

SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural, and open systems**. 3 ed., New Jersey : Prentice-Hall, 1992.

SELLTIZ *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed., v. 1. Delineamentos de pesquisa, v. 2. Medidas na pesquisa social. São Paulo : EPU, 1987.

SELZNICK, Philip. **Leadership in Administration**, in: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **Readings in strategy process**. New Jersey : Prentice Hall, 1998..

SHARFMAN, Mark P.; SIGERSTAD, Thomas D.; PINKSTON, Tammie S. The effects of managerial values on social issues evaluation: an empirical examination. **Business & Society**, v. 39, n. 2, p. 144-183, 2000.

SHERWIN, Douglas S. The ethical roots of the business system. **Harvard Business Review**, v. 61, n. 6, p. 183-192, nov/dez 1983.

SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo**, 2ed. rev. Rio de Janeiro : FVG, 1970.

SOLOMON, Robert. **Ethics and Excellence**, New York : Oxford University Press, 1992, *apud*, WICKS, Andrew C. Overcoming the separation thesis. **Business & Society**, v. 35, n. 1, p. 89-118, mar. 1996.

SROUR, Robert H. Ética empresarial sem moralismo. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 3-22, jul./set. 1994.

_____. **Ética Empresarial**. Rio de Janeiro : Campus, 2000.

STEINER NETO, Pedro J. **A percepção dos resultados esperados pelos beneficiários como fator de influência no processo decisório**. Tese de Doutorado, FEA-USP, Departamento de Administração. Orient. Prof. Dr. Abraham Sin Oih Yu. São Paulo, 1998.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro : LTC, 1999.

WEAVER, Gary R.; TREVINO, Linda K.; COCHRAN, Philip L. Corporate ethics programs as control systems : influences of executive commitment and environmental factors. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 1, p. 41-58, 1999.

WEBER, Max. **Le savant et le politique**, 1. ed., 1919, *apud* ENRIQUEZ, Eugène. Os desafios éticos nas organizações modernas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1997.

_____. **The theory of social and economic organization**. Glencoe, IL : Free Press, 1947, *apud* WEAVER, Gary R.; TREVINO, Linda K.; COCHRAN, Philip L. Corporate ethics programs as control systems : influences of executive commitment and environmental factors. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 1, p. 41-58, 1999.

_____. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília : Editora Universidade de Brasília, 1991.

WOLLER, Gary M. Business ethics, society and Adam Smith: some observations to the liberal business ethos. **Journal of Socio-economics**, v. 25, n. 3, p. 311-333, 1996.

WOOD, Donna J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.

_____. Reconciliation awaits. **Business & Society**, v. 35, n. 1, p. 119-123, mar. 1996

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo : Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Case study research : design and methods**. Newbury Park, CA : Sage Publications, 1989.

APÊNDICE I

ROTEIRO DA ENTREVISTA (Perguntas Abertas – Etapa Exploratória)

1. Para o(a) senhor(a), o que é uma empresa de sucesso? Ou, em outras palavras, quais características tem de ter uma empresa para que ela seja tida como um exemplo a ser seguido?
2. Como são definidas as estratégias na AS&AS? Individualmente, em grupo...
3. Via de regra, pode-se dizer que os aspectos individuais relevantes para os dirigentes, diretores acabam se refletindo na gestão das empresas. Fale sobre esta influência dos valores pessoais dos dirigentes nas estratégias da AS&SA: qual é o grau desta influência, quais são os valores priorizados...
4. Além dos valores dos dirigentes, a condução dos negócios também é afetada pelos grupos com os quais a empresa se relaciona: acionistas/ proprietários, clientes, comunidade local, concorrentes, fornecedores, funcionários, governo, meio ambiente... entre outros. Fale um pouco a respeito de como os interesses destes diferentes grupos afetam as estratégias da AS&SA: qual o grau de influência, quais os grupos mais importantes...
5. Em termos percentuais, ou comparativamente, qual é, na sua opinião, a participação dos valores pessoais dos dirigentes e a dos interesses dos stakeholders nas estratégias da AS&SA? *(complementar das questões 2 e 3)*
6. Quais são os principais objetivos almejados pelas estratégias na AS&SA? *(complementar da questão 1)*
7. Em geral, as empresas são continuamente pressionadas a terem um bom resultado financeiro. Como o(a) senhor(a) vê a relação, às vezes conflituosa, entre desempenho econômico e cumprimento de exigências legais, compromisso ético de gestão e ações empresariais de voluntariado? *(complementar da questão 2)*
8. O senhor(a) poderia descrever por que a AS&SA optou por uma gestão comprometida, publicamente, com a ética?
9. Cite algumas das principais mudanças que ocorreram na forma de conduzir os negócios na AS&SA depois da adoção de uma gestão empresarial ética.
10. O objetivo desta pesquisa é analisar a influência da ética nas estratégias empresariais. Há algo sobre esta relação ética/ estratégias que não foi abordado nas perguntas e que o(a) senhor(a) gostaria de mencionar?

APÊNDICE II

QUESTIONÁRIO (Perguntas Fechadas – Etapa Descritiva)

DADOS PESSOAIS

1. Nome:
2. Idade:
3. Sexo:
4. Estado civil:
5. Número de filhos:
6. Cidade onde nasceu:
7. Grau de escolaridade:
8. Cursos superior e de pós-graduação que possui:
 - 8.1. Curso: ano de conclusão: _ _ _ _
 - 8.2. Curso: ano de conclusão: _ _ _ _
 - 8.3. Curso: ano de conclusão: _ _ _ _
 - 8.4. Curso: ano de conclusão: _ _ _ _
 - 8.5. Curso: ano de conclusão: _ _ _ _
9. Praticante de alguma religião? ☐ SIM ☐ NÃO
Se sim, qual:
10. Associado a alguma ONG ou clube (de ação social, não clube recreativo)? ☐ SIM ☐ NÃO
Se sim, qual:
11. Função atual na empresa:
12. Tempo de trabalho na função atual: _ _ anos
13. Tempo de trabalho na empresa atual: _ _ anos
14. Tempo total de experiência profissional: _ _ anos
15. Área em que iniciou sua carreira profissional:

<input type="checkbox"/>	Financeira
<input type="checkbox"/>	Marketing
<input type="checkbox"/>	Produção
<input type="checkbox"/>	Recursos Humanos
<input type="checkbox"/>	Outra:
16. Número total de subordinados:

<input type="checkbox"/>	Diretos
<input type="checkbox"/>	Indiretos
17. Telefone para contato: (_ _) _ _ _ _ - _ _ _ _
18. e-mail:

QUESTIONÁRIO

Para as questões 1 a 13, baseado na importância relativa, distribua 10 (dez) pontos para cada conjunto de 4 (quatro) proposições (0 representa o menor nível de importância e 10, o maior). Por exemplo, você pode colocar os pontos conforme segue:

A =	2
B =	4
C =	1
D =	3
Total =	10

A =	1
B =	2
C =	0
D =	7
Total =	10

1. Com relação aos acionistas/ proprietários, as estratégias de sua empresa visam:

PESO

 - A.

Filan

 Repassar-lhes o máximo possível do lucro de um período
 - B.

Econo

 Repassar-lhes o retorno que mantenha a atratividade do investimento, mas que seja financeiramente interessante à empresa
 - C.

Legal

 Respeitar os direitos que são garantidos por lei a acionistas, como balanços, valor de dividendos e prazos corretos
 - D.

Ético

 Satisfazer as expectativas dos acionistas/ proprietários, desde que isto não implique em prejuízo de nenhuma outra parte

2. Na sua opinião, é importante para uma empresa que:

PESO

 - A.

Legal

 As responsabilidades legais sejam fielmente cumpridas
 - B.

Econo

 Retornos sobre investimentos de longo prazo sejam maximizados
 - C.

Filan

 Gerentes e empregados participem como voluntários em suas comunidades locais
 - D.

Ético

 Ao entrar em um novo negócio, assegurar-se de que nada irá contra a moral e a ética

3. Investimentos na área ambiental são considerados nas estratégias da sua empresa como forma de:

PESO

 - A.

Econo

 Melhorar a imagem da empresa frente a seus clientes, propiciando melhores resultados
 - B.

Legal

 Manter as práticas da empresa de acordo com o que as leis ambientais estabelecem
 - C.

Ético

 Minimizar os impactos causados pela empresa ao meio ambiente
 - D.

Filan

 Financiar entidades e ONG's que tratam de temas ligados à natureza

4. Na sua opinião, é importante monitorar novas oportunidades que possam:

PESO

 - A.

Ético

 Melhorar a imagem ética e moral da organização na sociedade
 - B.

Legal

 Manter a organização como cumpridora das leis vigentes
 - C.

Econo

 Melhorar a 'saúde' financeira da empresa
 - D.

Filan

 Habilitá-la como um agente solucionador de problemas sociais

5. As estratégias de sua empresa, no que se refere à satisfação, se preocupam em:
-
- A. Produzir produtos dentro das conformidades exigidas por lei, evitando reclamações de clientes junto a órgãos reguladores, como PROCON
- B. Produzir produtos que correspondam aos desejos dos clientes, indo além da observância de especificações técnicas mínimas
- C. Melhorar os indicadores de participação de mercado, aumento de vendas e retorno de capital
- D. Associar o maior número possível de benefícios ao produto, ainda que sejam irrelevantes ou supérfluos e diminuam a relação preço/ custo
6. Para o (a) senhor(a), qual a importância de cada um dos itens abaixo na avaliação da performance de uma empresa:
-
- A. O comportamento filantrópico
- B. Os resultados financeiros
- C. A obediência às leis
- D. A concordância com normas de conduta da sociedade
7. As estratégias de sua empresa, com relação a seus fornecedores, procuram:
-
- A. Satisfazer, no máximo possível, os interesses mútuos de fornecedores e da empresa
- B. Conseguir melhores negociações e preços
- C. Premiar os fornecedores com os quais a empresa tem um bom relacionamento
- D. Cumprir as exigências legais entre as partes, como entregas e pagamentos nos prazos previstos.
8. No que se refere aos funcionários, a sua empresa, nas suas estratégias, busca:
-
- A. Proporcionar-lhes serviços 'extra-empresa' como clubes de funcionários, creches, etc.
- B. Atender plenamente ao que as legislações correspondentes prescrevem
- C. Mantê-los constantemente motivados, obtendo, em consequência, maior eficiência e produtividade
- D. Encontrar formas de propiciar-lhes condições para que realizem seus desejos pessoais, além de profissionais
9. É importante que:
-
- A. Filantropia e voluntariado continuem a ser constantemente ampliados
- B. Todas as obrigações fiscais da organização sejam cumpridas
- C. As margens de lucro mantenham-se acima das da maioria dos competidores
- D. O comprometimento ético esteja presente em todos os níveis organizacionais
10. Na relação da empresa com o governo (esferas públicas), as estratégias da empresa objetivam:
-
- A. Manter em dia suas obrigações legais, como pagamento de impostos e cumprimento de regulamentações
- B. Satisfazer as necessidades compartilhadas pela empresa e pelo governo, atuando em parceria em projetos de mútuo interesses, superando exigências legais
- C. Minimizar tanto quanto possível, de forma legal, as despesas representadas pelo pagamento de impostos e maximizar os benefícios fiscais que possam ser usufruídos
- D. Buscar ajudar o governo a atender melhor às exigências da sociedade

11. Os interesses da comunidade local onde a empresa está instalada são contemplados em suas estratégias com o objetivo de:

PESO

- A. **Econo** Melhorar a imagem da empresa, tornando isto uma vantagem mercadológica
- B. **Legal** Cumprir o que as legislações prescrevem com respeito às obrigações da empresa quanto a comunidade em que se localiza
- C. **Ético** Integrar-se à comunidade, participando diretamente do desenvolvimento social da localidade
- D. **Filan** Dar exemplo de filantropia, com doações a ONG's ligadas à área social, e promover o trabalho voluntário de seus funcionários na comunidade

12. É importante que uma firma de sucesso seja definida como aquela que:

PESO

- A. **Econo** É constantemente lucrativa
- B. **Legal** Atende integralmente suas obrigações legais
- C. **Ético** É ética e moralmente responsável
- D. **Filan** Promove ações filantrópicas e de voluntariado

13. As estratégias de sua empresa, no referente a seus concorrentes, visam:

PESO

- A. **Econo** Manter a empresa sempre a frente da concorrência, pois isto é estratégico
- B. **Legal** Respeitar leis que versam sobre temas como concorrência, direitos de marcas e patentes, monopólios e cartéis, etc.
- C. **Ético** Agir competitivamente, mas respeitando princípios éticos e morais coletivamente compartilhados
- D. **Filan** Manter um bom relacionamento com os concorrentes, agindo em parceria em assuntos de interesses comuns ou neutros

14. As empresas, nas suas ações, se relacionam com diversos parceiros (citados os principais abaixo, em ordem alfabética), cada qual com sua importância nas estratégias da organização. Na lista a seguir, indique a relevância de cada um destes participantes nas estratégias da sua empresa:

1. Acionistas / proprietários	POUCO RELEVANTE					MUITO RELEVANTE
2. Clientes	POUCO RELEVANTE					MUITO RELEVANTE
3. Comunidade	POUCO RELEVANTE					MUITO RELEVANTE
4. Concorrentes	POUCO RELEVANTE					MUITO RELEVANTE
5. Empregados / funcionários	POUCO RELEVANTE					MUITO RELEVANTE
6. Fornecedores	POUCO RELEVANTE					MUITO RELEVANTE
7. Governo	POUCO RELEVANTE					MUITO RELEVANTE
8. Meio-ambiente	POUCO RELEVANTE					MUITO RELEVANTE

- 14.1. Dos oito agentes citados na questão 14, selecione os quatro que são mais considerados nas estratégias da sua empresa e dê pesos correspondentes a cada um deles, de tal modo que a soma destes peso seja 10, sendo que quanto mais alto o número, maior a significância correspondente àquele item nas decisões empresariais (exemplos de seqüências válidas: 7+0+0+1+0+1+0+1; 0+5+3+0+0+1+1+0; etc.)

AGENTES / PARCEIROS	PESO
Acionistas / proprietários	
Clientes	
Comunidade	
Concorrentes	
Empregados / funcionários	
Fornecedores	
Governo	
Melo-ambiente	

15. Em geral, as estratégias adotadas pelas organizações sofrem a influência de fatores ambientais (mercadológicos, econômicos, legais, características internas da empresa, etc.) e dos valores pessoais dos dirigentes. Qual a participação de cada um destes nas estratégias da sua empresa? (marque com um X na relação que melhor representa esta distribuição)

- ☐ As estratégias refletem basicamente as exigências dos fatores ambientais
- ☐ Os fatores ambientais são os condicionantes das estratégias da empresa, embora os valores dos dirigentes também interfiram
- ☐ Tanto os fatores ambientais como os valores dos dirigentes afetam as estratégias, havendo um predomínio dos fatores ambientais
- ☐ Tanto os valores dos dirigentes como os fatores ambientais afetam as estratégias, havendo um predomínio dos valores dos dirigentes
- ☐ Os valores dos dirigentes são os condicionantes das estratégias da empresa, embora os fatores ambientais também interfiram
- ☐ As estratégias refletem basicamente os valores pessoais dos dirigentes

16. Em que ano a empresa adotou, publicamente, uma forma de gestão ética? _____

17. Qual o peso que cada um dos fatores abaixo exerceu para que a sua empresa adotasse uma forma gestão empresarial publicamente comprometida com a ética? (distribua 10 pontos, conforme fizera nas questões 1 a 13)

PESO

- A. Pressões externas: consumidores, fornecedores, comunidade, governo, ONG's
- B. Pressões internas: funcionários, acionistas/ proprietários
- C. Tendência empresarial
- D. Valores pessoais dos dirigentes

18. Podem ser percebidas mudanças após a adoção de uma gestão empresarial ética em sua empresa? (marque a que melhor indica a situação)

- ☐ Mudou substancialmente
- ☐ Houve algumas mudanças e o principal indicador continua sendo o desempenho econômico
- ☐ Mudou muito pouco, ou nada, e a gestão ética ainda se mantém mais na retórica que no agir administrativo

Se houve mudança, cite as principais:

DADOS DA EMPRESA

(apenas para a Presidência da empresa)

1. Tipo de controle acionário:

- ☐ Totalmente privado
☐ Principalmente privado
☐ Principalmente estatal
☐ Totalmente estatal

1.1. Se privado, de que tipo:

- ☐ Totalmente familiar
☐ Principalmente familiar
☐ Principalmente não familiar (aberto)
☐ Totalmente não familiar (aberto)

2. Origem do capital:

- ☐ Totalmente brasileiro
☐ Principalmente brasileiro
☐ Principalmente estrangeiro
☐ Totalmente estrangeiro

2.1. Se com participação de capital estrangeiro, de qual país?.....

3. Setor industrial da empresa:

4. Faturamento anual médio:

Número de funcionários diretos:

Tempo da empresa no Brasil:

Certificações que a empresa possui:

- ☐ ISO 9000
☐ ISO 14000
☐ BS 8800
☐ Empresa Amiga da Criança – Fundação ABRINQ
☐ Comunidade Solidária
☐ Outras:

Valores anuais médios destinados a:

- 8.1. Funcionários (treinamentos, cursos, capacitação pessoal – não conte salários e encargos):
\$.....
- 8.2. Meio-ambiente:
ações próprias: \$.....
doações a ONGs: \$.....
- 8.3. Comunidade local:
ações próprias: \$.....
doações a ONGs: \$.....
- 8.4. Fornecedores (capacitação e qualificação de fornecedores): \$.....